

شركة مركز القرار للإستشارات (ش.م.م)
٢٥ شارع خضر التونى ناصية شارع يوسف عباس مدينة نصر
تليفاكس / ٢٦٣٩٦٥٣ ـ ٢٦٣٧٥٨٧

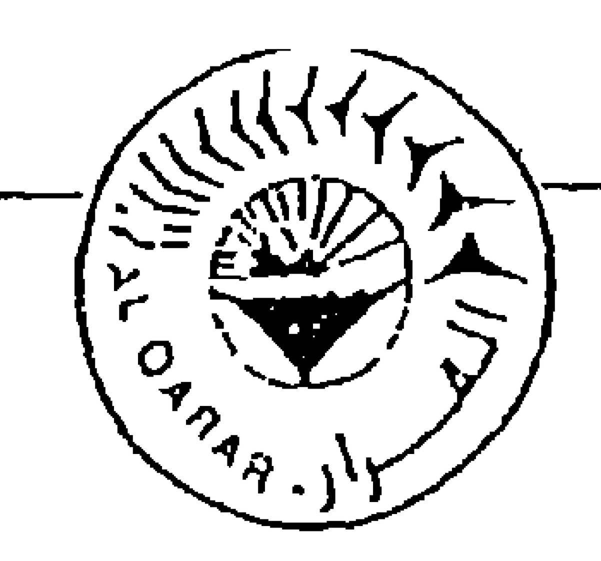
برنامج

" مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولى "



التوثيق العلمى
شركة مركز القرار للإستشارات





بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس الموضوعات

مقدمة

لا ريب أننا نعيش -بحق - فى عصر التفاوض سواء فى علاقتنا العائلية أو معاملاتنا اليومية أو حياتنا العملية بالبيع أو الشراء والتأجير والسفر. وبالمثل نمارس - المنظمات - من الشركة الى الدولة عمليات الإتصال او المساومة فى جميع مجالات الأنشاط ، الإنتاج والخدمات ، الرعاية والتسويق ، التعليم والإعلام ، الدفاع وإدارة الأزمات الدولية ، السياسة الخارجية والتنمية الإقتصادية .

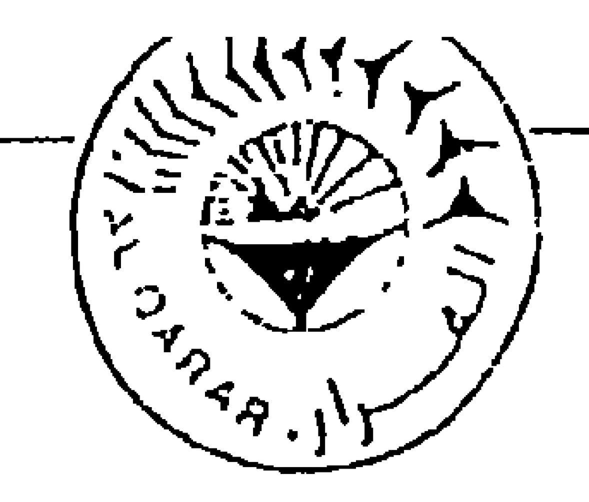
إن الحاجة الإنسانية والإجتماعية والتنظيمية الى الإتصال تتزايد بإستمرار ومن الضرورى اذا الإستجابة الى هذه الحاجة ، وذلك بإتفاق سلوكيات الإتصال ومهارات التفاوض ، التى من شأنها أن تحل العديد من مشكلات المنظمات والأفراد ، الجماعات والأمم ، الشعوب والدول.

أى أن الهدف من وراء هذه الحلقة النقاشية هو المساهمة العملية - بعيدا عن الجدل النظرى - فى تطوير السلوك التنظيمى فى مجال الإتصالات الإدارية بغرض تحليل المعلومات وصنع القرار ، وفى تحسين المهارات الحرفية والقدرات الفنية فى مجال التفاوض والمساومة الدبلوماسية والتجارية فى عمليات الشراء والبيع والتعاقد والتوريد والتسويق والتصدير والإستيراد والبنوك والإستثمار والعلاقات العامة والسياسة الدولية .

ونأمل عن طريق الحوار المفتوح والنقاش الحر أن نحقق هذه الأهداف.

والله من وراء القصد ،،،

مركز القرار للإستشارات



الباب الأول :

* مفهوم التفاوض .

* المهارات الأساسية للتفاوض .

مهارات التفاوض

يقصد بإستراتيجية التفاوض أن يكون كل من طرفى التعاقد مستعدا لتحقيق مصالحة الى جانب مصالح الطرف الآخر وذلك عن طريق الحوار المجدى المفيد الذى قد لا يسفر عن تحقيق مصالح الطرفين فقط بل الى تعظيمها أيضا (فوز / فوز) وهذا لا يعنى أن الطرفان يجب أن يحققا ذات المكاسب فى كل عملية أو أنهما يستطيعان إستخدام التفاوض كإستراتيجية لكل صفقة . ففى بعض الأحيان قد تضطر الى إستخدام الإقناع. وفى أحيان أخرى قد تلجأ الى الحل الوسط (التسوية) أو الى التنازل . ولكن الأسلوب الأمثل دائما هو أسلوب التفاوض.

إن مفاوضات الفوز الثنائى (فوز / فوز) تتميز عن الإقناع أو التسوية أو التنازل بعدة مزايا هى :

١٨- إن المفاوضات تشجع حاجات الطرف الآخر الشخصية الى الإعتراف به كفرد ، وتمنحه شعورا بالندية معك.

٢- إن المفاوضات تخلق جزء من الثقة يجب المحافظة عليه بينك وبين الطرف الآخر.

٣- إن المفاوضات تتيح فرصة تبادل المعلومات ومعرفة كل طرف للآخر من خلال الحوار.

٤- إن المفاوضات تساعد على إقامة علاقات نامية ومستمرة.

الفرق بين التفاوض والإقناع :

الإقناع يعنى تطبيق إستراتيجية (أنا أفوز) ويمكن إستخدامه كجزء من عملية التفاوض ولكنه لا يعتبر بديلا عن التفاوض ، فالإقناع يعنى أن تفرض إرادتك على الطرف الآخر وأن تتغلب على إعتراضاته وتستميله اليك لكى يسلم بالشروط التى تفرضها عليه. وإذا كانت ممارسة الإقناع غالبا ما تكون أحد السمات الشخصيية الا أنها كثيرا ما تخلق عددا من المشاكل منها :

١- أنه يفترض ضمنا أنك تعرف ما هو الأفضل للطرف الآخر وهو إفتراض خطير.

٢- إنه يظهرك بمظهر المتفوق على الطرف الآخر مما يثير شكوكه فى إنك تناوره لكى تفوز أنت.

٣- إنه يوحى بأنك تستغل الطرف الآخر لأهدافك الخاصة حتى لو كنت تبغى مصلحته هو.

٤- إنك إذا أقنعت الطرف الآخر مرة فقد لاتستطيع أن تقنعه دائما. فقد يعيد النظر فى الموضوع ويتراجع وتكون نتائج الإقناع عكسية.

الفرق بين التفاوض والتنازل :

تتفق كل من إستراتيجية التنازل والإقناع فى ان طرفا واحدا فقط هو الذى يفوز . ففى حين تكون نتيجة إستراتيجية الإقناع هى فوزك أنت فإن إستراتيجية التنازل هى فوز الطرف الآخر. والمشكلة هنا هى ماهى حدود التنازل التى لا تعرضك للخسارة أو فقدان مركزك وثقة الناس فيك.

الفرق بين التفاوض والتسوية :

التسوية هى إستراتيجية لا يفوز أحد لأن المطلوب من الطرفين أن يتنازلا عن بعض المتطلبات التى قد لا يردان التنازل عنها.

ويعاب على إستراتيجية التسوية ما يلى :

١- إنه قد ينتج عنها حلا قد يكون مقبولا من كلا الطرفين إلا أنه غير مرض بالنسبة لهما وسرعان ما يشعر كل منهما أنه قد ضحى بشىء يحتاج الى تحقيق.

٢- إن التسوية قد تدفع كل طرف الى الشك والحذر من الطرف الآخر والخوف من التورط فى تقديم المزيد من التنازلات.

٣- إن التسوية تدفع الطرفين الى تمثيل الأدوار كالمغالاة فى المطالب حتى يكون هناك مجال للتنازل ، أو قد يلجأ الطرفان للتهديد يسيطر جدول الأعمال الخفى على العملية.

٤- إن محاولة التسوية تجعل من الصعب التوصل الى إتفاق ، فكل طرف يحاول الحصول على أقصى ما يستطيع ولا يريد التنازل عن شىء ، أى أنها تشجع الأنانية والمصلحة الشخصية فى كل كرف.

مبادىء التفاوض :

تتوقف فعالية المفاوض فى ممارسته لعملية التفاوض على مدى إلمامه بالمبادىء الأساسية التالية :

أولاً : المفاهيم الأساسية للتفاوض.

ثانياً : المهارات الأساسية للتفاوض.

ثالثاً : المعلومات الأساسية للتفاوض.

أولاً : المفاهيم الأساسية للتفاوض :

تنقسم المفاهيم الأساسية للتفاوض الى :

أ - السلوك الإنسانى.
ب- الإنطباع الشخصى.
جـ- تمثيل الأدوار .
د - القيادة .

أ - السلوك الإنسانى :

هناك عدة قواعد تتحكم فى السلوك الإنسانى يجب أن يتعرف عليها المفاوض لكى تزيد فعاليته وهذه القواعد هى :

١- أن الفرد لا يتصرف بطريقة إعتباطية ، بل أن هناك حافزا معينا أو عدة حوافز تدفعه الى هذا التصرف لتحقيق هدف مرحلى هام ، لكى يزيد من إشباع حاجاته ، أو لكى لا يحرم مما يتمتع به الآن .

٢- إن تصرفات الفرد ذات معنى من وجهة نظره هو فمن المعروف أن الإنسان حيوان عاقل ، لكن تصرفاته اليومية قد تتحكم فيها عاطفة تافهة أو غير منطقية او متطرفة تعتبر فى وقتها منطقية ومبررة من وجهة نظر الفرد الذى يقوم بها . وبالرغم من أنه قد يراجع نفسه بعد ذلك ويتأسف على ما قال أو فعل.

٣- إن الفرد يتفاعل تبعاً لإدراكه هو الذى قد لا يكون نفس إدراك الطرف الآخر ، أى أنه يستخدم تجاربه الماضية وإحتياجاته ومعلوماته ومنطقه هو لإقناع نفسه ، وليس مدركات وتجارب وإحتياجات الطرف الآخر ، لذلك يجب تفهم هذه المدركات والتعامل معه من خلالها.

٤- إن الفرد يتفهم فقط الأشياء التى إختبرها ويلتزم بالأشياء التى ساهم أو إشترك فيها.

٥- إن العلاقة التى تشبع إحتياجات طرف واحد لا تستمر.

٦- إن التجارب تؤثر فى الأفراد بطرق مختلفة مثل :

أ- قد يعتبرها جزء مكملا ومتناسقا مع تجاربه الماضية لأنها كانت تجربة مشبعة.

ب- قد يرفضها تماما لأنها تثير فزعه وتجعله يشعر بعدم الأمان.

جـ- قد يعزلها تماما ويعتبرها حالة إستثنائية حتى يستمر فى التصرف والتفكير بطريقته المعتادة.

د- قد يحرف التجربة الجديدة حتى تتلائم مع التجارب السابقة.

هـ-قد يغير طريقته السابقة فى التفكير والتصرف حتى يتلائم مع الحقائق الجديدة.

ب- الإنطباع الشخصى :

يعتمد نجاح المفاوضات على قدرتك على تفهم الآخرين بدقة وخلق إنطباع طيب لديهم عنك. ولتحقيق ذلك يجب مراعاة ما يلى :

١- إن تصرفات وإنطباعات أى طرف مبنية أساسا على تصرفات وإنطباعات الطرف الآخر.

٢- إن الطباع المماثلة تساعد على التقارب وليست الطباع المتضادة " أى الهجوم " ولكن الإستعداد للمساعدة يخلق إستعداد للمساعدة لدى الطرف الآخر.

٣- إن الإنطباع الأول الذى تأخذه عن الشخص يبقى دائما ، فإذا كان إيجابيا فإنه يعطى الفرد مناعة ضد العيوب ، لأن الإنسان إذا صادف شخصا كريما ذا شخصية جذابة لا تساوره الشكوك فى أمانته حتى ولو كان فى الحقيقة غير ذلك.

٤- إن طباع الفرد عن الآخرين يعتمد على القيم الذاتية التى يحكم الفرد بها الفرد عليهم ، فقد يؤثر التفوق العقلى أو الجسمانى تأثيرا إيجابيا فى بعض الأفراد وتأثيرا سلبيا فى أفراد آخرين.

٥- إننا ندرك ما نتوقع إدراكه أو نحتاج لإدراكه لأننا دائما نرى ما نبحث عنه فإذا تأثرنا بشخص ما تأثرا إيجابيا وأردنا أن نحتفظ بإعجابنا به فإننا نركز إنتباهنا على حسناته ومميزاته ونغمض أعيننا عن كل الصفات التى تجعلنا نغير رأينا فيه . وعين الرضا عن كل عيب كليلة .... ولكن عين السخط تبدى المساوىء.

٦- إننا قد نستخدم إنطباعنا الشخصى أحيانا لنؤكد تنبؤاتنا ، فمثلا إذا كان إنطباعنا الأول عن شخص ما سلبيا ، ولم تكن لدينا الدلائل الكافية لإثبات صحة هذا الإنطباع ، فإننا نبحث فى تصرفاته وأقواله عما يؤكد تنبؤاتنا السابقة.

٧- إن إنطباعنا فى أغلب الأحوال يكون إنطباعا شاملا لا يهتم بالتفاصيل ، لذلك فإننا نتغاضى عن الأشياء التى لا تتسجم مع الصورة الشاملة أو نتجاهل الدلائل المعرضة لهذه الصورة.

٨- إن الإنطباع قد يستخدم كوسيلة للإسقاط (حماية النفس) أى التهرب من الأخطاءالشخصية بتحميلها للآخرين.

٩- إن إنطباع الفرد عن نفسه ومعرفته لمواضع قوته وضعفه يجعله أكثر قدرة على تفهم الآخرين ، فإذا كان واثقا من نفسه فإنه يخلق جزء من الثقة والقدرة على التفاهم.

جـ - تمثيل الأدوار :

تعتبر الأدوار التى يمثلها طرفى التفاوض لكى يحققا أهدافهما من المشاكل الرئيسية فى عملية التفاوض . وهناك خمسة أنواع من الأدوار والعلاقات الناتجة عنها ، هذه الأدوار هى :

١- الدور المحدد شخصيا.

وهو التصرفات التى يقبل المفاوض أن يقوم بها والتصرفات التى لا يقبل أن يقوم بها، ويحاول كل طرف فى التفاوض أن يتمسك بهذا الدور بصرف النظر عن تصرفات الشخص الآخر أو إرجاع الأثر الإستفزازى الذى يتلقاه وهذا الدور قد يكون سلبيا أو إيجابيا.

٢- الدور المحدد تنظيما .

وهو الدور الذى تفرضه المنظمة التى يمثلها الفرد أو الدور الذى يفرضه المدير والرؤساء على المرؤوس الذى يقوم بالتفاوض.

٣- الدور الذى يتوقعه الطرف الآخر .

أى ان كل طرف يتوقع من الطرف الآخر أن يمثل دورا معينا فى المفاوضات ، فإذا كانت هذه الأدوار المتوقعة متقاربة مع الأدوار الفعلية تكون نتائج المفاوضات إيجابية (فوز / فوز) أما إذا لم تتفق الأدوار المتوقعة مع الأدوار الفعلية تكون المفاوضات صعبة.

٤- الدور الغامض.

ويحدث هنا عندما يكون أحد الطرفين غير متأكد من كيفية مواجهة موقف معين أو ما هو التصرف السليم ، وهذا الدور سلبى يدل على عدم الثقة بالنفس ولا يشجع الآخرين على منح ثقتهم.

٥- الأدوار المتعارضة.

والتعارض هنا يعنى عدم القدرة على الالتزام بهدفين متعارضين أو إشباع رغبتين متعارضتين مثل إجبار شخص على عمل شيء يتعارض مع مبادئه الشخصية أو الخلقية.

لذلك لكى تكون المفاوضات ناجحة يجب المفاوض ان يعرف ما يلى :

٦- ماهو الدور الذى يلعبه الطرف الآخر ؟

وهل هو دور محدد ذاتيا أم مفروض ؟

٧- ماهو الدور الذى يلعبه هو ؟ وما أسبابه ؟

وماهى النتائج الإيجابية لهذا الدور ؟

٨- ماهو الدور الذى يمكن أن يلعبه حتى يحسن مركزه فى المفاوضات ؟

٩- ماذا يستطيع أن يفعل لكى يساعد الطرف الآخر على تبنى دورا مختلفا حتى يكون أكثر إيجابية ؟

د - القيادة :

يقصد بالقيادة فى مجال التفاوض فى التأثير فى الطرف الآخر بحيث يسلم القيادة لك ، وهناك قيادة سلبية ، وتعتبر القيادة سلبية إذا كانت تميل نحو الهجوم أو السيطرة أو طلب التنازلات والإلحاح لأنها قد تنجح فى بعض الأحيان ولكنها لن تؤدى الى علاقة مستمرة.

أما القيادة الأيجابية فهى التى تتبع أساليب التجارب المحفز أو البحث عن مجالات التوافق أو التكامل ، فهذه الأساليب هى التى تؤدى الى علاقة (فوز / فوز).

ثانياً : المهارات الأساسية للتفاوض :

تنقسم المهارات الأساسية للتفاوض الى :

أ - القدرة على الإتصال الفعال .

ب- القدرة على طرح الأسئلة المناسبة.

جـ- القدرة على الإستماع المتعاطف.

د - القدرة على التحفيز.

أ - الإتصال الفعال :

لكى تجعل إتصالاتك فعالة يجب أن تراعى ما يلى :

١- يجب أن تأخذ فى إعتبارك أن الإتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية ، أى هى تاثير الناس على الناس.

٢- حدد أهدافك من التفاوض مع مراعاة الكيفية التى يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها ، كما أن عليك أن تتفهم أهدافه التى قد تتعارض أو تختلف مع أهدافك.

٣- قبل التفاوض عليك أن تكتشف الأشياء التى تثير إهتمام الطرف الآخر ، والأشياء التى قد تثير شكوكه أوضيقه أو غضبه.

٤- يجب أن تكون رسالتك ذات قيمة للطرف الأخر على حسب مفاهيمه للأشياء ذات القيمة.

٥- تذكر دائما أن الطرف الثانى يريد الإجابة على سؤالين هما :

* ماهو تاثير المفاوضات على ؟

* وماهو مكسبى منها ؟

٦- تذكر إنه فى المقابلة الشخصية (وجها لوجه) غالبا ما تعتبر طريقة المخاطبة أهم كثيرا من المعنى.

٧- تذكر دائما أنك مهما كنت حصينا فإنك غير معصوم من الخطأ ، وإن من الصعب على الإنسان أن يميل الى شخص يتعالى عليه بمعلوماته .

٨- المفاوضات حوار ، لذلك عليك أن تعطى الطرف الثانى وقتا كافيا للإشتراك فى الحوار.

٩- تذكر انك تعبر عما تريد أن تقوله بعدة وسائل :

" الكلمات ، ووضع الجسم ، وتعبيرات الوجه ، ونبرة الصوت ، والتركيز عى المقاطع.

١٠- كن حساسا لوقع الصمت المعبر عن الإتصال.

١١- حاول أن تتنبأ بالإستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر.

١٢- تعرف على مدى إحترام الطرف الآخر لك ؟ وماهى أسبابه ؟

١٣- تعرف على تحيزات الطرف الآخر ، كذلك كن واعيا لتفضيلاتك وتحيزاتك.

١٤- تذكر ان لغة المشاعر والإحساسات تكون فى أغلب الأحيان أكثر إقناعا من لغة العقل.

١٥- تخير الكلمات آخذا فى الحسبان تاثيرها المحتمل على العقل والعواطف.

١٦- ليكن كلامك فى حدود العلاقة التى تربطك بالطرف الآخر ولاتتعد هذه الحدود.

١٧- إن الإتصال الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة ، أى شرح المعنى بأسلوب تحفيزى يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة.

ب- طرح الأسئلة المناسبة :

للمحافظة على إستمرار الحوار يجب أن يكون هناك إرجاع أثر من الطرف الآخر يتضمن المؤشرات التى تؤكد أنه تلقى الرسالة وتساعد الطرف الأول على تحديد كيفية متابعة الحوار ، ويمكن الحصول على هذه المؤشرات عن طريق الإستخدام الماهر للأسئلة ، وقد تكون الأسئلة إيجابية أو سلبية ، فإذا كانت إيجابية فإنها توضح طريقة تفكير وإحساس الطرف الآخر، أما إذا كانت سلبية فإنها تشعره بالتوتر والحرج وتدفعه الى إتخاذ موقف الدفاع.

لذلك يجب مراعاة ما يلى عن طرح الأسئلة :

١- يجب أن يكون هدف الأسئلة التوصل الى إتفاق وليس التدخل فى المواضيع الشخصية.

٢- يجب عدم طرح الأسئلة التى تؤدى الى قلق وتوتر الطرف الآخر.

٣- يجب أن تساعد الأسئلة الطرفين ، ولا تستخدم للمناورة.

٤- يجب أن تهدف الأسئلة نحو إقامة جسر من التعاون بتحفيز الطرف الآخر على الرد بصراحة.

٥- يجب ألا تكون الأسئلة خادعة أو مفتعلة أو مرواغة أو مخجلة أو عديمة القيمة.

٦- يجب ان تكون الأسئلة مناسبة للموقف.

٧- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة لشخصية الطرف الآخر وإستعداداته العملية.

٨- يجب أن يكون الغرض من الأسئلة هو تحقيق هدف وليس مجرد الحصول على رد.

٩- يجب أن يكون هناك إرتباط بين الأسئلة.

١٠- يجب أن تتميز الأسئلة باللباقة وإحترام الطرف الآخر.

ويمكن تقسيم الأسئلة المناسبة الى سبعة أنواع هى :

١- الأسئلة التنفيذية :

وهى الأسئلة المباشرة التى تهدف الى توضيح الموضوع.

٢- الأسئلة التأكيدية :

وهى الأسئلة التى تهدف نحو تأكيد وجود إتفاق بين الطرفين.

٣- الأسئلة غير الموجهه :

وهى الأسئلة المفتوحة التى لا تقبل الإجابة بنعم ، أولا ، والغرض من تشجيع الطرف الثانى على شرح الموضوع حتى يتمكن الطرف الأول من الحصول على مؤشرات يستدل بها فى توجيه الحوار.

٤- أسئلة إستقصاء المشاعر:

والهدف منها إستيضاح المشاعر التى عبر عنها الطرف الثانى.

٦- الأسئلة المعاد توجيهها :

وذلك بأن ترد على سؤال بسؤال الطرف الآخر عن رأيه فى الموضوع.

٧- أسئلة لإستمرار الحوار :

والغرق منها تحفيز الطرف الثانى على الإستمرار فى الكلام.

الرد على اسئلة الطرف الثانى :

يجب أن تكون ردودك على أسئلة الطرف الثانى ردودا صريحة وصادقة ، تعبر عن سلامة تقديرك وصواب حكمك . ويمكنك التغاضى عن الأسئلة المحرجة إذا كانت ثانوية أو غير متعلقة بالموضوع ، أما إذا كانت أسئلة رئيسية وفى لب الموضوع فلاداعى لإتخاذ موقف الدفاع ومن الأفضل أن تجيب عليها على أن تكون إجابتك مختصرة حتى يمكنك أن تنتهى منها بسرعة وتنتقل الى نقاط أخرى أكثر قبولا.

ولكى تتعامل مع المواقف المحرجة يمكنك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية :

١- هل للطرف الثانى الحق فى الحصول على المعلومات التى يسأل عنها ؟

٢- هل سيستعمل الطرف الثانى الإجابة إستعمالا بناء ؟

٣- هل ستدعم الإجابة العلاقة مع الطرف الثانى فى الأجل الطويل حتى لو ضايقته مؤقتا ؟

٤- ما مدى الصراحة التى يمكن أن يتقبلها الطرف الثانى ؟
وهل تؤدى الإجابة الصريحة الىإذائه أكثر من نفعه ؟

٥- هل ستساعده الإجابة على زيادة فعاليته فى التعامل مع الموقف ؟

٦- هل الإجابة عادلة من وجهة نظرى ومن وجهة نظر الجهة التى أمثلها ؟

٧- هل سأندم على إجاباتى فى يوم من الأيام ؟

٨- هل ستؤدى الإجابة الى زيادة إحترام الطرف الثانى لى لم يروقه ما سمعه ؟

جـ- الإستماع المتعاطف :

يعتبر الإستماع المتعاطف من أهم المهارات فى عملية التفاوض ، والنقاط التالية سوف تساعدك على ممارسة الإستماع المتعاطف :

١- قبل الإستماع حاول أن تفرغ عقلك من تفصيلاته وتحيزاته وأن تستمع من خلال خلفيات المتكلم.

٢- إستمع بطريقة متفهمة ومشجعة.

٣- إستمع بدون مقاطعة الى أن ينتهى الطرف الثانى وقاوم رغباتك فى المعارضة أو النقاش.

٤- إستمع الى المعانى والمشاعر ولكن فرق بينهما .

٥- إبحث عن المحور الرئيسى الذى يدور حوله الموضوع ولا تلتفت الى الملاحظات العارضة.

٦- لا تسمح لطريقة عرض الأفكار أن تشغلك عن المحتوى .

٧- إستمع بكل حواسك ، وجه نظراتك اليه ، لا تعقد يديك على صدرك ولا تتراجع بظهرك الى الوراء.

٨- ركز تفكيرك على ما يقوله المتكلم حتى لو كان مملا أو متكررا ، وتذكر أن قدرتك على الإستماع أسرع ثلاثة اضعاف من قدرته على الكلام.

٩- إستمع الي ما لم يقله ، ففى أغلب الأحيان يحتوى الكلام الذى اغفله المتحدث على الرسالة الحقيقية.

١٠- إستمع بغرض التوصل الى رغباته الداخلية حتى يمكنك أن تجيب عليه بفاعلية.

١١- وضح للمتحدث إنك متابع لكلامه بواسطة إرجاع الأثر.

١٢- إذا كانت وجهة نظرك معارضة للطرف الثانى ، لا تجادله ، بل عليك أولا أن تعيد عرض ما قاله ، ثم تشرح وجهة نظرك وبعد ذلك أسأله عن تعليقاتك .

١٣- لا تصدر حكما مسبقا على الطرف الثانى بناء على ملابسه أو أسلوبه أو لهجته أو طريقة نطقه أو اية صفات سطحية أخرى .

١٤- راقب محاولات الطرف الثانى للمجاملة أو المناورة أو الإثارة ولكن لا تنفعل بها.

١٥- إستمع الى ما تقوله تعبيرات وجهه وحركات يديه ونظرات عينيه ووضع جسمه.

١٦- حاول أن تحصل على صورة كاملة للموضوع بأن تربط بين ما قاله وما تتوقع منه.

د - التحفيز :

ان أهم عامل فى المفاوضات هو تفهم الأفراد ولماذا يتصرفون بطريقة معينة ؟ وكيف يمكن تحفيزهم ؟

هناك عدة نظريات للتحفيز ، ومشكلة المتفاوض هى إختيار النظرية التى تحقق أغراضه ، وأى نوع من الأفراد ؟ فمن المعروف أن ردود فعل الأفراد المختلفين تختلف من لإستخدام نفس الحافز . كذلك على المفاوض ان يعرف متى يتوقف عن إستخدام حافز معين ويبدأ فى إستخدام حاز آخر . لأن لكل نوع من الحوافز مميزاته وعيوبه ، وهناك عدة قواعد يجب أن يأخذها المفاوض فى الحسبان إذا أراد أن يستخدم التحفيز اساسا لمفوضاته ، هذه القواعد هى :

١- لكل فرد مفاهيم خاصة ، ودرجة من الغرور ، ونسبة من الطموح تختلف عن الأفراد الآخرين ، ولذلك تختلف درجة الثقة بالنفس وحدود تقبل النجاح والفشل و النقد من شخص لآخر.

٢- أن الدوافع تختلف من شخص لآخر ، مثلا بعض افراد تدفعهم رغباتهم فى تحقيق النجاح إذا فشلوا مرة يدفعهم الفشل الى زيادة مجهوداتهم فى المرة القادمة وهناك أفراد آخرون يخافون من الفشل وهذا الخوف هو الذى يدفهم الى العمل أكثر من الرغبة فى النجاح .

- كذلك هناك افراد آخرون يحصلون على الإشباع الكافى من النجاح فى العمل ، وآخرون يحصلون على الإشباع الكافى من علاقاتهم الجيدة بالناس لأن دافع الإنتماء لديهم أقوى من دافع الإنجاز.

٣- لكل فرد فكرة معينة عن إستحقاقاته ، فبعض الأفراد يشعرون بالإكتفاء عندما تحقق رغباتهم الأساسية والبعض الآخر لا يتوقف عند حد.

٤- يميل معظم الأفراد الى مقارنة أنفسهم بالآخرين ، وهذا ما يسمى بنظرية المقارنة الإجتماعية فى الحوافز ، وبناء على هذه النظرية يتساءل الفرد دائما هل يتلقى نفس النوع ونفس الخدمة كالأفراد الآخرين ؟ وهل يهتم الطرف الآخر به كما يهتم بالآخرين؟

٥- إن كل فرد يحاول إشباع حاجاته ورغباته الرئيسية وتنقسم الحاجات والرغبات فيما يتعلق بالمفاوضات الى عدة أنواع :

أ- الرغبة فى البقاء وتجنب الألم :

وتشمل التأكد من إنتظام ووضوحالإجراءات ، وتفادى المفاجآت والصدمات والخسارة وضمان الأمن والسلامة وتقديم المساعدة ، وتقديم المساعدة عند الحاجة ، والتخلص من الخوف والقلق.

ب- الرغبة الإجتماعية :

وتشمل الرغبة فى الإنتماء والقبول والإعتراف ، والتعامل مع الناس ، والشكر والتقدير والمشاركة والصداقة والتعاون والتحيز والتميز.

جـ- الرغبة الذاتية :

مثل الغربة فى الفردية والإستقلال ، وحق التعبير عن النفس ، والمحافظة على الثقة والسرية ، والرغبة فى تحديد المصير ، والإنجاز والتطور ، والدفاع عن النفس ، وتقبل المديح والمحافظة على المركز الإجتماعى .

كيف تستفيد من مهاراتك فى التحفيز :

١- يشعر الفرد بالتحفيز عندما تشبع حاجاته الأساسية.

ب- يتصرف الفرد تصرفا منطقيا فى الحدود التى تسمح بها رغباته ، لذلك لا تتوقع منه أن يكون منطقيا كل الوقت .

٣- لكل فرد طريقته المميزه فى إشباع حاجاته ، أى أن الأفراد المختلفين يتصرفون تصرفات مختلفة لإشباع نفس الحاجات.

٤- لكل فرد حاجات عامة مماثلة للأفراد الآخرين ، وعليك أنت أن تكتشف الأولويات من هذه الحاجات.

٥- كل فرد يحاول الحصول على إشباع متوازن لرغباته ، ولكنه يقبل التخلى عن بعض الرغبات الثانوية لكى يستطيع تحقيق رغباته الأكثر اهمية ، لذلك حاول أن تشبع الرغبات الأساسية ، لأنك لن تستطيع إشباع كل الرغبات.

٦- هناك حاجة إجتماعية ايضا للإنتماء فى كل فرد ، مساعدة على إشباع هذه الحاجة بخلق علاقة إستشارية متينة بينكما.

٧- يحاول الفرد دائما أن يزيد من مصادر سروره ويقلل من مصارد ألمه ، فإذا كان فى كلامك ما يضايقه تأكد أن فيه أيضا إشباعات كافية لتعويضه.

٨- يبحث الفرد دائما عن ضمانات ، لذلك إمنحه كل الضمانات الإيجابية الممكنة.

ثالثا : المعلومات الأساسية للتفاوض :

تنقسم المعلومات الأساسية للتفاوض الى :

أ - تفهم المنظمة التى يمثلها الطرف الآخر.

ب- تفهم صانعى القرارات فى المنظمة.

جـ- تفهم الذات.

أ – تفهم المنظمة التى يمثلها الطرف الآخر :

تعتبر الإدارة أو القسم فى أى منظمة حلقة من حلقات التفاعل فى التنظيم الكامل ولكل إدارة أو قسم منها طابع خاص فى التصرف . وقد تبدو المنظمة هادئة للمتفرج الخارجى ، ولكن الخبير يمكنه أن يكتشف الحقيقة بإختراق الحاجز الخارجى المتكون من الخطة الموضوعة ، وإجراءات التنفيذ ، والقوانين وتوصيف الوظائف وخلافه . لأن الأفراد هم الذين يقومون بالأعمال فى النهاية بصرف النظر عن المهام المحددة فى الهيكل التنظيمى .

إن التنظيم الإنسانى فى اى منظمة هو صورة مصغرة للحياة العامة . فهناك الصداقة والعداء ، والطموح والإحباط ، والعمل الجماعى والأنانية ، والإرتباطات الوثيقة والتحالفات الدائمة ، والفائزون والخسرون ، والقادة والأتباع ، أى انه هناك أفضل واسوء الطبائع الإنسانية تعمل جنبا الى جنب .

لهذا يجب على المفاوض الخارجى الذى يريد التعاون مع المنظمة ان يسأل الأسئلة الصحيحة ليحصل على معلومات دقيقة عن المنظمة. كذلك يجب أن يتعرف على نوعية صانعى القرارات فى المنظمة وهل هم من متجنبى الفشل أو الطموحين الى النجاح ؟ وهل هم من المحافظين على العادات والتقاليد أم هم من المبتكرين والمطورين ؟ وهل هم من مناصرى الإدارة بالأهداف ؟ أم هم من مؤيدى العمل الجماعى ؟ وبالإضافة الى ذلك من المهم أن يعرف المفاوض تقاليد المنظمة وفلسفتها ومقدساتها ومحرماتها . اى رموز السلوك التنظيمى غير المكتوب.

ب– تفهم صانعى القرارات فى المنظمة :

فى بعض الأحيان يكون التعرف على الصورة الحقيقة للطرف الآخر أمر بالغ الصعوبة وخصوصا فى المنظمات المعقدة التنظيم ، لأن الطرف الآخر الحقيقى هو صانع القرار الذى بيده أن يقرر التعامل أو عدم التعامل معك.فقد يكون أو لايكون هو الشخص الذى يفاوضك . وفى بعض الأحيان قد يكون الطرف الآخر الحقيقى أحد ذوى النفوذ على صانع القرار .

إن عملية إتخاذ القرار هذه عملية ممارسة للنفوذ ، تعطى صانع القرار قوة التأثير على المفاوضين الخارجين وعلى الموظفين التابعين له أيضا ، وفى مقابل هذا النفوذ يضحى صانع القرار بجزء من راحته وأمنه لأنه يواجه المخاطر ، فقد يتخذ قرارا خاطئا ويعرض نفسه للوم والتأنيب ، ولا يستطيع أن يشرك معه أحد فى هذه المسئولية ، وينتهز معظم المفاوضين الخارجين هذه الفرصة لتكوين علاقة إستشارية زمالية مع صانعى القرارات.

بناء على المعالم السابقة لعملية إتخاذ القرار التى يمكن تعميمها فى جميع الحالات ، يستطيع المفاوض ان يقرر المزيج المناسب من الإستراتيجيات للتفاوض مع صانع القرار آخذا فى الحسبان شخصية صانع القرار وأى من هذه المعالم ينطبق عليه بدرجة أكبر .

كذلك يجب على المفاوض أن يأخذ فى الحسبان حاجات صانع القرار ، أو بمعنى أصح توقعاته من المفاوض وفيما يلى عدد من التوقعات المحتملة لصانع القرار :

١- يريد أن يكون محبوبا ويحتاج للمفاوض كصديق.
٢- يفضل أن يكون محترما أكثر من محبوب ويحتاج للمفاوض كمحب.
٣- يحتاج للنصح والإرشاد حين يكون شابا فى بداية الطريق.
٤- متمسك بالتفاصيل يحتاج الى مستندات وتوضيحات وضمانات.
٥- طموح ويطمع فى الوصول الى القمة ويحتاج لمساعدة المفاوض للوصول الى هدفه.
٦- يشعر بالأبوة ويرغب فى مساعدة المفاوض.
٧- مدرس بالفطرة ويريد من المفاوض أن يكون تلميذا نجيبا.
٨- ضعيف الشخصية فى بعض المجالات ويريد مستشارا.
٩- منعزل ويحتاج الى من يتكلم معه ويحافظ على ثقته.
١٠- يشعر بعدم الأمان فى وظيفته ويحتاج الى المزيد.

كذلك على المفاوض أن يعرف من هم ذوى النفوذ الذين يؤثرون على صانع القرارات وما هى توقعاتهم وإحتياجاتهم ، ويحاول إكتسابهم . وفى بعض الأحيان وخصوصا فى الشركات الكبيرة المعقدة التنظيم يكون ذوى النفوذ الذين يؤثرون على صانع القرار هم المجموعة التى يعمل معها. وفى هذه الحالة يكون القرار جماعيا أو يمثل رأى الأغلبية ولذلك على المفاوض أن يتفهم ديناميات الجماعة وتأثير الجماعة على أفرادها.

وهناك أنواع عديدة من الجماعات ، كما أن الجماعة تساعد أفرادها على إشباع مجموعة الحاجات الأساسية . وهناك مزايا وعيوب لإتخاذ القرارات الجماعية ، فمن مزايا الجماعة أنها أقدر على تغيير الإتجاهات الفردية ، وعلى تحليل الموقف تحليلا فعالا وإقتراح الحلول العملية . ومن عيوبها انها تلتزم فى أغلب الأحيان بالحل الوسط الذى يكون أقل فعالية وتفرض سلوكا موحدا على أفرادها كما أن الجماعات عموما تقاوم التغيير وتحد من التجديد والإبتكار.

أى أن الجماعة سلاح ذو حدين . لذلك يجب على المفاوض أن يتعرف على نوعية الجماعة التى يتعامل معها وكيف تتفاعل وتتجاوب مع الجماعات الأخرى ، حتى يمكنه تحديد الإستراتيجيات التى يتبناها فى التعامل مع الجماعات التى تؤثر على صانع القرارات.

جـ - تفهم الذات.:

إن التعرف على الذات هو بداية الحكمة. لذلك يجب ان تتعرف على دورك فى عملية التفاوض . إن الطريقة الفعالة لتحليل ذاتك هى نفس الطريقة التى تستخدمها لتفهم الآخرين فيجب عليك أن تتعرف على أسلوبك فى إتخاذ القرار والدور الذى تفضل أن تمثله فى المفاوضات والصفات المميزة لك .

لكى تكتسب التفهم الكامل لذاتك عليك أن تجيب على هذه الأسئلة :

١- ما هو موقفى تجاه الطرف الآخر عامة ؟
ولماذا أخذت هذا الموقف ؟

٢- ماهى الإفتراضات التى تحكم علاقتى مع الأطراف الآخرى وهل هى إفتراضات صحيحة فيما يتعلق بى ؟ وبالأطراف الأخرى وبالمفاوضات الجارية ؟

٣- ماهى مواضع قوتى إزاء الأطراف الأخرى ؟
وكيف يمكننى الإستفادة منها ؟

٤- ماهى مواضع ضعفى التى يمكن معالجتها ؟
وكيف يمكن معالجتها ؟

٥- ماهى عيوبى التى لا يمكن إصلاحها ؟
وكيف أمنعها من الحد من فعاليتى ؟

٦- عندما أبدأ التفاوض ماهو إنطباعى عن نفسى وعن الدور الذى اقوم به ؟
وهل هذا الإنطباع دقيق ؟
أم أنه يعرقل مجهوداتى فى التفاوض ؟

٧- ماهى توقعاتى من الطرف الثانى ؟
وهل هذه التوقعات معقولة ؟

٨- ماهى أشكال التعصب التى تدفعنى الى التعصب ضد الطرف الآخر بدون وجه حق ؟
وكيف يمكننى تفاديها حتى لا تعرقل مجهوداتى فى التفاوض ؟

٩- ماهى نقاط ضعفى النفسية ؟ وماهى مقدساتى ومحرماتى ؟ وكيف أمنعها من التأثير على التفاوض ؟

١٠- ماهى نقاط ضعفى العاطفية ؟ وهل أقع ضحية للتملق والمديح ؟

١١- هل أسلوبى فى التعامل ينفر الطرف الآخر أو يدفعه الى موقف الدفاع ؟ وكيف يمكننى تغيير هذا الأسلوب حتى أستطيع بناء علاقة (فوز / فوز)؟

١٢- مالذى أحبه فى شخصيتى ؟ ومالذى أكرهه ؟
وهل هذا الحب مبنى على أسباب حقيقة أم هو نوع من خداع النفس ؟

١٣- ماهى صفاتى التى يحبها الطرف الآخر ؟ وماهى الصفات التى يكرها ؟ وكيف يمكننى مضاعفة ما يحبه والحد مما يكرهه ؟

١٤- هل هناك توافق بين الصفات التى أحبها والصفات التى يحبها الطرف الاخر ؟ وكيف يمكننى زيادة هذا التوافق ؟

١٥- ماهى العوامل التى تكسبنى إحترام الطرف الآخر والعوامل التى تحد من إحترامهم لى؟

١٦- ما نوع المناخ الذى أخلقه فى علاقاتى مع الطرف الآخر ؟ وكيف أستطيع تحسين هذا المناخ ؟

١٧- ماهى الصورة المعروفة عنى لدى الأطراف الأخرى ؟ وكيف أجعلها أكثر إيجابية ؟

١٨- عندما يتكلم الطرف الآخر عنى مع زملائه ، ماهو الكلام الذى أحب أن يقولوه عنى ؟ ولماذا ؟

وكيف يمكننى مضاعفة إحتمالات قولهم ما أحب ؟ وما هو الكلام الذى لا أحب أن يقولوه ؟ ولماذا ؟

وكيف يمكننى تقليل إحتمالات قولهم ما لأحب ؟

١٩- ماهى الإشباعات التى أريدها من المفاوضات ؟ ولماذا أحتاج الى هذه الإشباعات ؟ وهل هى الإشباعات المناسبة للحصول على علاقة مستمرة ؟

العلاقة السليمة للتفاوض

إن الطريق السليم للوصول الى علاقة تعـاون فـى المفاوضـات هـى ان تجعل الطـرف الآخر حليفا لك و ليس خصما . لأن فكـرة التفـاوض مبنيـة علـى البحـث عـن مجـالات التوافـق بينكما وإعتبارها هدفا مشتركا . والسبيل الرئيسى لذلك هو التوصل الى تحقيق مصالح مشتركة.

إن أهم مكونات المشاركة فى العمل معا كفريق وخلق علاقة (نحن) بينكمـا بـدلا مـن علاقة (أنا – أنت) وذلك عن طريق التكامل والتنسيق معـا لتحقيـق الأهداف ، وبذلـك تصبـح فاعلية كل منكما مضاعفة ، مع الإستعانة بأشخاص آخرين اذا كانت مساهمتهم ضروريـة لحـل المشكلات أو التخلص من صانعى المشكلات الذى يشكلون تهديدا مشتركا لكما .

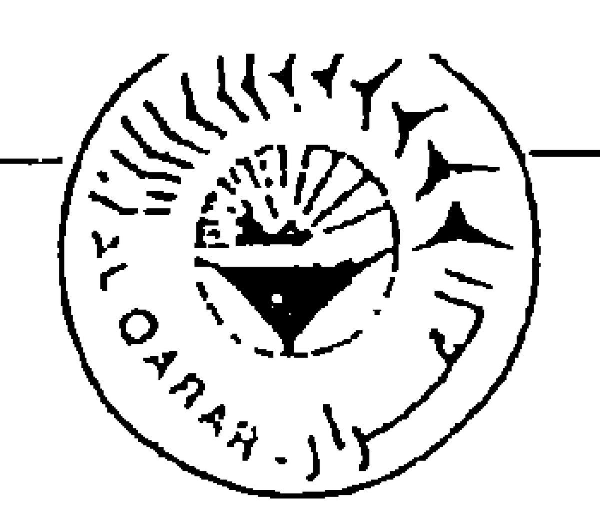
خصائص المشاركة :

١- للشركاء أهداف موحدة ، فكل شريك يريد زيادة منافعه ومكانته .

٢- يتفق الشركاء على إستراتيجية موحدة لتحقيق أهدافهم وإشباع حاجتهم .

٣- يواجه الشركاء مخاطر موحدة ، أى أن كل شريك يملك شيئا ذا قيمة ما وقد يكسب منه أو يخسر.

٤- للشركاء سياسة دفاع موحدة ضد الآخرين . وكل منهما يعتبر الآخر ندا مساويا له.



الباب الثانى :

* التحكيم الدولى فى عمليات التفاوض.

التحكيم نظام

لحسم المنازعات

Arabitration, a System
of Settlement of disputes

Arbitrage, Un régime pour Conclusion
d'objet de controverse

" بسم الله الرحمن الرحيم "

ماهو التحكيم ؟

التحكيم هو وسيلة اتفاقية لحل المنازعات التى تنشب بين الأطراف المتعاقدة كبديل للطريق القضائى الرسمى .

من هذا التعريف يتضح أنه يلزم أساسا اتفاق الاطراف على اللجوء للتحكيم ويشترط أن يكون هذا الاتفاق صريحا وكتابة .

وقد يكون الاتفاق ضمنيا حين يقبل الأطراف المتعاقدون الالتزام بشروط عقد نموذجى ، ويكون هذا النموذج متضمنا شرط التحكيم .

وقد يتم الاتفاق على التحكيم بداية أى ضمن التعاقد على الصفقة أو العملية محل العقد .

وقد يرد هذا الاتفاق عند نشوب النزاع

ولقد ورد بالقرآن الكريم قوله تعالى :

" وان خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكما من أهله وحكما من أهلها ان
يريدا اصلاحا يوفق الله بينهما . ان الله كان عليما خبيرا "
(سورة النساء الآية ٣٥)

وقوله تعالى :

" فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم
ثم لايجدوا فى أنفسهم حرجا مما قضيت ويسلموا تسليما "
(سورة النساء الآية ٦٥)

ومن هنا ندرك أن التحكيم قديم جدا ، بل كان هو الوسيلة الاساسية فى حسم المنازعات قبل وجود التنظيم القضائى .

.../...

أهميــة التحكــيم في المعاملات التجارية الدوليــة :ــ

المعاملات التجارية بصفة عامة ، والدولية منها على وجه الخصوص تتسم بالسرعــة والثقة واليسر في الاجراءات .

ومن ثم كانت المنازعات التي تنشب عن مثل هذه المعاملات تتطلب حسما سريعا بمــا يتوفر معه لطرفي المنازعة الجهد والوقت اللذان يستطيعان استغلالهما في عمليات أخرى الى جانب الاقتصاد في النفقات ــ بل أن عامل الوقت غالبا ما يكون مؤثرا بالنسبة للتكلفــة المادية وحجم الخسارة .

ومثال ذلك نشب نزاع عن مصادرة خطاب ضمان عن احدى العمليات وكانت قيمتــه (٢٥٠٠٠٠ دولار) واستمر النزاع أمام القضاء نحو أربع سنوات ، وفي النهاية قضى للمدعى بأحقيته في رد الضمان ولكن بدراسة جدوى المنازعة بالنسبة للمدعى تبين انه بحســاب النفقات الفعلية التي تحملها ، الجهد والوقت الذي استغرقه النزاع لا يتساوى في قيمتــه مع ما حصــل عليه بالحكم ، وأكثر من ذلك أن المدعى عليــه (طرفا مصريا) تبين انــه لــو تم الافراج عن خطاب الضمان في حينــه ولو بتعويض جزئي لما تحمل الخسائر التي تحملها ومنها ان قيمة الضمان بالجنيه المصري كانت تساوى ٢١٠٠٠٠ جنيــه مصرى والدولار يساوى ٨٤ر٠ جم ، بلغ عند التنفيذ ٨٢٥٠٠٠ (الدولار يساوى ٣٠ر٣ جم) . أى ما يقرب مــن أربعة أمثال القيمة وقت نشوب المنازعة .

وتبرز أهمية الحكم في المنازعات التجارية الدولية ، حيث يتفق الاطراف على مسائل جوهريــة واجرائية ــ لو أن المنازعة امام القضاء العادى لا ستغرق البت في تحديد هذه المسائل و ــ الاجراءات وقتا طويلا وجهدا ونفقــات مادية فضلا عن أن هناك من الاجراءات مالا يقبــل التفاوض فيه امام القضاء في حين انه يكون محل اتفاق الاطــراف.

في التحكيم يمكن للاطراف الاتفاق على هيئة التحكيم أى الجهه التي تفصل في المنازعــة وكيفية تعيين المحكمين وردهم عند اللزوم .

يتفق الاطراف على الاجراءات مالم يكن اتفاقهم تم على تطبيق أحدى النظم المعترف بهــا مثل قــواعد الاونسيترال ... الخ .

.../...

- يتفقون على مكان التحكيم ، وقد يتم بالتبادل بين موطني المتنازعين .

- يتفقون على الاجراءات وطريقة تبادل المستندات والمذكرات ، تحديد المكان والزمان الذى يتم فيه ذلك التبادل .

- والمسألة الهامة جدا هى اتفاق الاطراف على القانون الواجب التطبيق على المنازعة أو ترك ذلك لهيئة التحكيم .

- ثم أخيرا - وهو أمر جوهرى بالنسبة لهما - الاتفاق على مدة الفصل فى المنازعة وحدود مدها وشروط ذلك .

صور التحكيم :-

(أ) التحكيم الاجبارى ، التحكيم الاختيارى .

قلنا آنفا ان التحكيم اختيارى - بمعنى أن يكون للاطراف حرية الالتجاء اليه من عدمه .

ولكن قد يكون التحكيم اجباريا - بمعنى أن الاطراف يتعين عليهم فض منازعتهم عن طريق التحكيم وذلك حالة التعاقد طبقا لاحد النماذج الدولية للعقود والتى تتضمن شرط التحكيم كبند أساسى من بنودها ، مثال ذلك نموذج عقد الجافتا . The Grain And Feed Trade Association (GAFTA)

أو مشارطات النقل وسندات الشحن فى النقل البحرى .

كما كان هناك الزام باللجوء للتحكيم فى المنازعات التى تقع بين شركات القطاع العام وبعضها البعض ، أو فيما بين شركة قطاع عام واحدى الجهات الحكومية أو الهيئات العامة - وقد أصبح جوازيا بمقتضى القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ قانون شركات قطاع الاعمال العام (م ٤٠) . وذلك بالنسبة لـ ج . م . ع .

(ب) التحكيم الحر Adhoc Arbitration

والتحكيم النظامى Institutional Arbitration .

الاصل فى التحكيم انه طريق اختيارى لفض المنازعات ، ومن ثم يكون للاطراف تحديد الاجراءات التى تتبع ، ومن حيث طريقة اختيار المحكمين ، وتقديم الطلب، وتبادل الدفاع والمواعيد ، والمصروفات ، والشكل الذى يصدر به قرار التحكيم ، وغير ذلك مما يتطلبه الامر وصولا الى الفصل فى المنازعة .

من هذا المنطلق جاء الكثير من التشريعات مقررا حق الاطراف في تنظيم اجراءات التحكيم الخاص بهم دون فرض قيود معينة عليهم مما يكون من اجراءات أمام المحاكم الا في نطاق ضيق مما يتعلق بالنظام العام أو المسائل الجوهرية في الاجراءات مثل عدم المساس بحق الدفاع ، عدم جواز التحكيم فيما لا يجوز الصلح فيه ، أو اشتراط أن يكون عدد المحكمين وترا ، أو شرط أن يكون اتفاق التحكيم كتابة ومن قبيل النص على عدم جواز التحكيم فيما لا يجوز الصلح فيه (المادة ٥٠١/٤ مرافعات مصرى ، م ٢ نظام التحكيم السعودى ، م ١٧٣ مرافعات كويتى ، م ٣٠٦ من قانون المسطرة (الاجراءات) المغربى ٠

والقواعد التشريعية المتعلقة بالتحكيم نجدها اما ضمن قواعد المرافعات المدنية أو التجارية في بعض البلدان (المواد ٥٠١ ــ ٥١٣ مرافعات مصرى المواد ٣٠٦ ــ ٣٢٧ قانون المسطرة (الاجراءات) المدنية المغربى ، المواد ١٤٤٢ ــ ١٥٠٧ مرافعات فرنسى والمعدل عام ١٩٨٠) ٠

واما ان نجد قانونا خاصا بالتحكيم مثال ذلك (نظام التحكيم السعودى الصادر بالمرسوم الملكى رقم ٤٦ لسنة ١٤٠٢ هـ (١٩٨٣ م) قانون التحكيم بانجلترا لسنة ١٩٥٠ والمعدل عام ١٩٧٩ ، وهناك مشروع قانون مصرى لم يصدر بعد) ٠

وقد يجتمع الاثنان معا في بلد واحد خاصة عندما ينظم هذا القانون الخاص قواعد للتحكيم التجارى الدولى ، بل هناك من القواعد ماصدر عن هيئة الامم المتحدة الدولى وصدر بها قرار من الجمعية العامة للامم المتحدة في ١٥ ديسمبر ١٩٧٦ بالقرار رقم ٩٨/٣١ ، ثم اقرار قانون نموذجى للتحكيم من لجنة القانون التجارى الدولى والتابعة للامم المتحدة في ١٩٨٥/٦/٢١ ٠

هذه القواعد التشريعية ــ سواء وردت ضمن قواعد قانون المرافعات أم وردت في شكل قانون خاص ــ عادة ماتكون قواعد مكملة ــ الا فيما أشرنا اليه من مسائل جوهرية خاصة ويكون لاطراف المنازعة الاتفاق على اجراءات التحكيم وفق مايحقق المصلحة الخاصة بهم مسترشدين بما ورد بالقوانين المشار اليها ، ملتزمين فقط مايكون منها بنص آمر ٠

وهذا النظام هو الذى يطلق عليه بالتحكيم الحر ، ويعتبر هذا النظام الصورة الحقيقية لحرية الارادة في التحكيم ٠

... / ...

ولكن لكون التحكيم ، صورة من صور القضاء ، يحتاج الى تنظيم دقيق لاجراءاتـــه وتوفير المتمرسين لمباشرة هذه الاجراءات ، وتوفير ذوي الخبرة والمشهود لهـــم بالكفاءة والحيدة من المحكمين ، ومن ثم لزم وضع القواعد المنظمة لاجراءات التحكيم بصورة تفصيلية ومستقرة ومسبقا ، مع وجود قوائم بأسماء المحكمين ، ثم اخيرا وجـــود الجهاز الذي يتولى عن طرفي المنازعة متابعة تنفيذ هذه الاجراءات في صدور قرار التحكيم • ومن هنا وجدت المؤسسات المتخصصة في التحكيم التجاري الدولي منها ماهو على المستوى الوطني ــ أي أن المنظمة المعنية ذات تشكيل وطني وأن يتســع نشاطها ليستوعب المنازعات بين أطراف من جنسيات مختلفة ، ومنها ما يأخذ الصفـــة الدولية أي أن المنظمة تؤسس بالتعاون فيما بين أعضاء أو منظمات من جنسيات مختلفة وسنعرض بعد قليل لبعض من هذه الصـور •

ومن ناحية أخرى هناك بعض المعاملات يكون لها طابع معين ، ومن ثم تتميز بوجـــود عقود نموذجية خاصة بها ، هذه العقود يكون لها قواعد مخصصة للتحكيم تبرز فيهـــا سمة التخصص الفني والتابع عن الطابع الخاص لهذه المعاملات ، مثال ذلك عقـــود الجافتا ، حيث توجد نماذج عقود البيوع المختلفة وجميعها تضمن شرط التحكيـــم طبقا لقواعد تحكيم خاصة •

مثال هذه القواعد التي تنظم باجراءات التحكيم ، تلزم الاطراف الذين يختارونهـــا باتباع الاجراءات المذكورة والسير على مقتضاها ، وقد تلزمهم بأن يكون المحكمـــون من بين قائمة معينة لدى المنظمة ، كما أن المنظمة قد يكون لها محكمة تحكيم تشـــرف على اجراءات التحكيم وتصدر قرارات تنظيمية في هذا الصدد •

لذلك عرف هذا النوع من التحكيم بالتحكيـــم النظامي •

ـ/ـ/ـ/ـ/ـ/ـ/ـ

ـ/ـ/ـ/ـ/ـ/ـ

ـ/ـ/ـ/ـ/ـ

ـ/ـ/ـ/ـ

ـ/ـ/ـ

... / ...

اجـــراءات التحكـــــــم

Procedure Of Arbitration
Procédure d'Arbitrage

١ ـ طلب التحكيم :

Request for Arbitration
Demand d'Arbitrage

يقوم طلب التحكيم مقام صحيفة الدعوى فى التقاضى امام المحاكم .
ويقدم من طالب التحكيم (المحتكم ، المدعى) ـ وفى حالة التحكيم الحـــــــر
يوجه الطلب الى المحتكم ضده مباشرة ، أما فى حالة التحكيم النظامى فيكـــــون
تقديم الطلب الى منظمـة التحكيم .
ويشترط أن يكون هناك شرط تحكيم ـ ويتعين الاشارة اليه فى طلب التحكيم .

٢ ـ أثر تقديم الطلب :

يعتبر كأنه فتح اجراءات التقاضى ـ ومن ذلك يقطع التقادم .

٣ ـ اختيـار المحكمين :

Appointment of arbitrators.
Nomination d'arbitres

على طالب التحكيم أن يعين محكما عنه ـ اذا كان عدد المحكمين أكثر من واحـــد
ويطلب الى الطرف الاخر تحديد محكم عنه فى خلال مهلة يحددها أو التى يحددها
النظام الســارى على التحكيم . وقد يكون حكما وحيدا يتفق عليه الطرفــــان
وقد يكون التعيين من قبـل جهة معينة .

٤ ـ الاعتراض على هيئة التحكيم أو أحد المحكمين :

يجوز لاى من الطرفين الاعتراض وطلب تنحية المحكم فى حالات معينة

Challenge of the Arbitrator.

Récusation d'arbitre.

٥ ـ ايداع أمانة نقدية لحساب الرسم (المصاريف وأتعاب المحكمين) .

.../...

٦ ـ الاجراءات أمام هيئة التحكيم :

- تحديد جلسة مبدئية للاجراءات والمواعيد .
- تبادل المستندات والمذكرات .
- جلسة المرافعة . Hearing / Audience
- حجز المنازعة لاصدار القرار .
- المداولة .

٧ ـ اصدار القرار (الحُكْم)

يجب أن يكون القرار بأغلبية أصوات المحكمين ، فى نظام التحكيم الانجليزى يذكر الرأى والرأى المخالف وأسبابه ، ولكن فى النظم العربية عامة يذكر فقط ما انتهت اليه الاغلبية .

٨ ـ الحَكَمْ الثالث والحَكَمْ المرجح :

قد يكون عدد المحكّمين ثلاثة أو خمسة ... الخ ـ هنا يكون الحكم بالاغلبية المطلقة واذا تساوت الاصوات رجح الجانب الذى منه رئيس الهيئة .
ولكن فى النظام الانجليزى يسمح بوجود محكّمين أو ثلاثة حسب عدد الاطراف المتخاصمين وغالبا مايكون العدد اثنين فقط فاذا اتفقا كان القرار بالاجماع ، أما اذا اختلفا تعين عليهما اختيار محكم ثالث مرجح ، وينفرد هذا المحكم باصدار الحكم .

٩ ـ القوة التنفيذية للحكم :

بعد صدور الحكم يتم استيفاء الصيغة التنفيذية له طبقا للنظام المتبع وقانون البلد الذى صدر به .. ثم يعلن للمحكوم ضده بصورة عادية وبالبريد المسجل دون حاجة لاجراءات رسمية .

١٠ ـ التنفيــذ :

ـ الاتفاقية الدولية لتنفيذ قرارات المحكمين (نيويورك عام ١٩٥٨)
ـ حالات جواز الاعتراض على التنفيذ طبقا للمادة الخامسة من الاتفاقية • مفهوم النظام العام •
ـ طريقة التنفيــذ •

١١ ـ مدى جواز الطعــن في قرارات المحكمين :

غالبيــة التشريعات والنظـم تقرر نهائيــة قــرار التحكيم ، وكذلك اتفاقيــة نيــويورك ١٩٥٨ •

بعض التشريعات تجيز الطــعن في موضوع القرار •

ـ/ـ/ـ/ـ/ـ/ـ

ـ/ـ/ـ/ـ

ـ/ـ

ـ

.../...

قواعد ونظم التحكيم على الصعيدين
العربـــى و الدولـــى

(أ) فى مصر قواعد قانون المرافعات المواد ٥٠١ ـ ٥١٣ وهناك مشروع قانون تحكيم تجارى دولى لم يصدر بعد •

(ب) وعلى الصعيد العربى ، اتجهت كثير من البلاد العربية الى اصدار قوانين خاصة بالتحكيم بالاضافة الى القواعد العامة الواردة عادة بقانون المرافعات الخاص بها ومن قبيل ذلك نظام التحكيم السعودى الصادر بالمرسوم الملكى رقم ٤٦ فى ١٤٠٣/٧/١٢ هـ (١٩٨٣/٤/١٩) ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ٢٠٢١/٧/م بتاريخ ١٤٠٥/٩/٨ هـ الموافق ١٩٨٥/٥/٢٧ •

ومن الدول العربية ما اتخذ سبيل التوسع فى التشريعات القائمة وتطويرها بالنسبة للقواعد الخاصة بالتحكيم سواء وردت هذه القواعد ضمن قواعد قانون المرافعات ، أو القانون التجارى أو البحرى •

وفى نطاق الجامعة العربية أقر مجلس وزراء العدل العرب فى دورته الخامسة التى انعقدت فى عمان ١١ ـ ١٤ نيسان (أبريل) ١٩٨٧ الاتفاقية العربية للتحكيم التجارى وهى أول اتفاقية عربية تعنى بشئون التحكيم التجارى وتنص على انشاء مركز للتحكيم على صعيد الوطن العربى ، وجدير بالذكر ان هذه الاتفاقية طبقا للمادة ٣٩ فقرة أولى من الاتفاقية غير مفتوحة لجميع الدول بل قاصرة على الدول الاعضاء فى الجامعة العربية •

وأهم ما تضمنته هذه الاتفاقية من قواعد تنظيمية وشروط أن تطبق هذه الاتفاقية على النزاعات التجارية الناشئة بين أشخاص طبيعيين أو معنويين أيا كانت جنسياتهم يربطهم تعامل تجارى مع احدى الدول المتعاقدة أو أحد اشخاصها أو تكون لهم مقار رئيسية فيها (م ٢) •

يتم الخضوع للتحكيم باحدى طريقتين اما بادراج شرط التحكيم فى العقد أو بالاتفاق اللاحق على نشوء النزاع •

انشاء مركز تحكيم يسمى بالمركز العربى للتحكيم له شخصية معنوية مستقلة ، مركزه بمقر الامانة العامة لمجلس وزراء العدل العرب بالرباط عاصمة المملكة المغربية

... / ...

ويرتبط اداريا وماليا بالامانة العامة المذكورة .
ثم بينت المواد ٥ ـ ١٢ ادارة المركز وكيفية تشكيله ومواعيد انعقاد دوراتـــه واتخاذ القرارات واختصاصات مجلس الادارة ومكتب المجلس واختصاصاته .
يعد مجلس ادارة المركز سنويا قائمة بأسماء المحكّمين من كبار رجال القانون والقضاة من ذوى الخبرة العالية والاطلاع الواسع فى التجارة أو الصناعة أو المال ومتمتعين بالاخلاق العالية والسمعة الحسنة ، واشترطت فى الحكَم قبل مباشرة المأموريـــة ان يؤدى اليمين القانونية التى حددت صيغتها كالآتى :ـ

" أقسم بالله العظيم ان أحكم بالعدل وأن أرعى القانون الواجب التطبيق وأودى مهمتى بأمانة ونزاهه وتجرد " .

وتكون هيئة التحكيم من حكم منفرد أو ثلاثة محكمين ولا يشترط ان يكونوا من القائمـــة الصادرة عن المركز ، أما الحكم الثالث حالة عدم الاتفاق على تسميته يعين بمعرفـة المركز من بين الاسماء الواردة بالقائمة . وعند تعيين المحكمين بمعرفة المركـــز يشترط الا يكونوا من مواطنى احد طرفى المنازعة .

وعن مكان التحكيم يكون بالرباط أو أى مكان باتفاق الطرفين بشرط موافقة هيئـــة التحكيم بعد التشاور مع مكتب المركـــز .
وفى شأن القانون الواجب التطبيق فهو القانون المتفق عليه بين الطرفين صراحـــة أو ضمنا ، فان لم يوجد اتفاق تطبق احكام القانون الاكثر ارتباطا بموضوع النـــزاع على أن تراعى قواعد الاعراف التجارية الدولية المستقرة . ويكون الحكم وفقا لقواعـد العدالة اذا اتفق الطرفان صراحة على ذلك . (م ٢١) .
تكون الاجراءات والمرافعة والحكم باللغة العربية ويجوز الاستعانة بمترجم لمـــن يجهلون اللغة العربية ـ ويجوز تقديم المذكرات والمستندات بلغة أخرى علـــى أن ترفق ترجمة عربية لها .
ويجب أن يكون قرار التحكيم مسببا ويصدر بالاجماع أو الاغلبية وفى خلال ستة أشهر من احالة ملف الموضوع لهيئة التحكيم ، ويجوز تحديد المدة من جانب مكتب المركز ويثبت الرأى المعارض ويرفق بالقرار . وحالة عدم توافر الاغلبية يصدر الحكـــم برأى رئيس الهيئة وتوقيعه على أن يثبت فى القرار تشتت الاراء (م ٣١) .

.../...

يجوز طلب ابطال قرار التحكيم فى حالة :
- تجاوز الهيئة اختصاصاتها بشكل ظاهر .
- اذا ثبت بحكم قضائى وجود واقعة جديدة من طبيعتها ان تؤثر فى القرار تأثيرا جوهريا بشرط الا يكون الجهل بها راجعا لتقصير طالب الابطال .
- وقوع تأثير غير مشروع على أحد المحكمين كان له أثر فى القرار .

ويكون الطعن خلال ستين يوما من تاريخ تسلم القرار ، على انه بالنسبة للحالتين الثانية والثالثة تكون المدة ستين يوما من اكتشاف السبب الموجب للابطال وبحد اقصى سنة من تاريخ صدور القرار .

ويكون الطعن امام لجنة ثلاثية يشكلها المركز من وردت اسماؤهم بالقائمة بشرط الا يكون من بينهم احد المحكمين الذين نظروا النزاع أو من مواطنى احد طرفى النزاع .

ويجوز للجنة الطعن ايقاف تنفيذ القرارات مؤقتا لحين الفصل فى طلب الابطال (م ٣٤) واخيرا عن تنفيذ قرار التحكيم فقد حدد الاتفاقية (٣٥)
* تختص المحكمة العليا لكل دولة متعاقدة باضفاء الصيغة التنفيذية على قرارات هيئة التحكيم ولا يجوز رفض الامر بالتنفيذ الا اذا كان القرار مخالفا للنظام العام والمحكمة العليا هى أعلى درجات المحاكم القضائية فى بلد التنفيذ (محكمة النقض أو محكمة التمييز) .

أما الاوراق التى يتعين تقديمها مع طلب التنفيذ يكون تحديدها طبقا للتشريعات الوطنية .

وعلى الصعيد الدولى أقرت الجمعية العامة للامم المتحدة قواعد التحكيم الدولى باجتماعها المنعقد ١٥ ديسمبر ١٩٧٦ وهذه القواعد كانت قد اعدتها لجنة القانون التجارى الدولى التابعة للامم المتحدة بعد اجراء مشاورات واسعة مع المؤسسات التحكيمية ومراكز التحكيم التجارى الدولى . وقد عرفت هذه القواعد باسم قواعد اليونسترال "UNCITRAL"
United Nations Comission on International Trade Arbitration Law ".

.../...

وفى ٢١ يونية ١٩٨٥ اصدرت لجنة القانون التجارى الدولى قانونا نموذجيا للتحكيم التجارى الدولى وأقرت الجمعية العامة للامم المتحدة فى جلستها المنعقدة ١١ ديسمبر ١٩٨٥ رقم ٧٢/٤٠ هذا القانون النموذجى وأوصت

"على جميع الدول أن تعطى الاهتمام الواجب للقانون النموذجى للتحكيم التجارى الدولى فى سبيل الرغبة فى توحيد قانون اجراءات التحكيم و الحاجة الملحة لممارسة تحكيم تجارى دولى".

وقد جاء هذا القانون النموذجى استجابة لطلب اللجنة الاستشارية القانونية لمجموعة الدول الآسيوية الافريقية "AALCC"

Asian - African Legal Consultative Committee

ومما تضمنه هذا القانون النموذجى أنه يسرى على التحكيمات التجارية الدولية مع عدم الاخلال بالاتفاقيات الدولية المبرمة مع دولة أو دول أخرى. (م ١/١).

ويكون التحكيم دوليا :

أ - اذا كان اطراف اتفاق التحكيم - عند ابرامه - مقار اعمالهم فى بلاد مختلفة.

ب - ان يقع أحد الاماكن الواردة فيما بعد خارج الدولة التى يباشر فيها الاطراف نشاطهم :

١ - مكان التحكيم محددا باتفاق التحكيم أو تبعا للاتفاق المذكور.

٢ - أى مكان آخر حيث يتم جزء من الالتزامات الجوهرية فى العلاقة التجارية أو المكان الذى يتصل اتصالا وثيقا بموضوع المنازعة.

ج - ان يتفق الاطراف صراحة بان موضوع التحكيم يتصل بأكثر من دولة (م ٣/١).

ومن القوانين الهامة فى مجال التحكيم (القوانين الوطنية) قانون التحكيم الانجليزى المعروف بقانون سنة ١٩٥٠ والذى أدخلت عليه عدة تعديلات أخرها وأهمها عام ١٩٧٩ وهذا القانون يعتبر من التحكيم الحر "Adhoc" ويلاحظ أن العديد من مشارطات الرحلة يتضمن شرط التحكيم بلندن طبقا لهذا القانون - والبعض يشير الى قواعد غرفة لندن للتحكيم والتى كانت حتى يناير ١٩٨٥ - تسير طبقا للقانون المذكور ثم أخذت بقواعد اليونسترال اعتبارا من التاريخ المشار اليه.

.../...

وقانون التحكيم الانجليزى كانت له الريادة فى قواعد التحكيم لفترة طويلـــة وخاصة فى مجال المنازعات البحرية ــ وخاصة لما كان يوفره من ضمانات الرقابـــة القضائية على قرارات التحكيم ، وفى حالات كثيرة وبما يسمح لهذه المنازعـــات ان تعرض على القضاء وقد تتدرج الى أعلى السلم القضائى (مجلس اللوردات) حيث تتقرر المبادئ القانونية لتصبح قواعد قانونية مستقرة واجبة الاتباع .

ومازال القانون المذكور له أثره فى مجال التحكيم الدولى .

بعض منظمات التحكيم الدوليـــة

ــ منظمة التحكيم لمنطقة حوض البحر الابيض المتوسط والشرق الاوسط

The Mediterranean and Middle East Institute of Arbitration, MMEIA.

ــ مراكز التحكيم الاقليمية التابعة للجنة القانونية الاستشارية لدول آسيا وافريقيا

ــ منظمة غرفة التجارة الدولية : ICC

ــ نظام التوفيق والتحكيم والخبرة للغرف التجارية العربية الاوربية

Rules of Conciliation, Arbitration and Expertise of The Euro - ARAB C.C.

ــ محكمة لندن للتحكيم الدولى .

The London Court of International Arbitration . LCIA.

وهناك العديد من المنظمات الخاصة بالتحكيم سواء بالمجتمع الرأسمالى أو الاشتراكى (أوروبا الشرقية سابقا) . نكتفى بالاشارة الى بعض مسمياتها :

ــ غرفة التحكيم البحرى بباريس .

ــ قواعد تحكيم الغرفة التجارية بزيورخ ــ سويسرا .

ــ منظمة التحكيم التابعة للغرفة التجارية باستوكهولم SCC Rules السويد .

ــ المركز الاسترالى للتحكيم التجارى الدولى ACICA

ــ مؤسسة التحكيم الامريكيـــة . AA.A MISSION

ــ مؤسسة التحكيم البحرى بالاتحاد السوفيتى M.A.K.

Maritime Arvitration Commission in Ussr

ــ غرفة التحكيم التابعة للغرفة التجارية للبولندية .

ــ قواعد التحكيم بغرفة التجارة والصناعة ببلغاريا .

ــ قواعد التحكيم بغرفة التجارة التشيكية .

ــ قواعد التحكيم بغرفة التجارة الرومانية .

... / ...

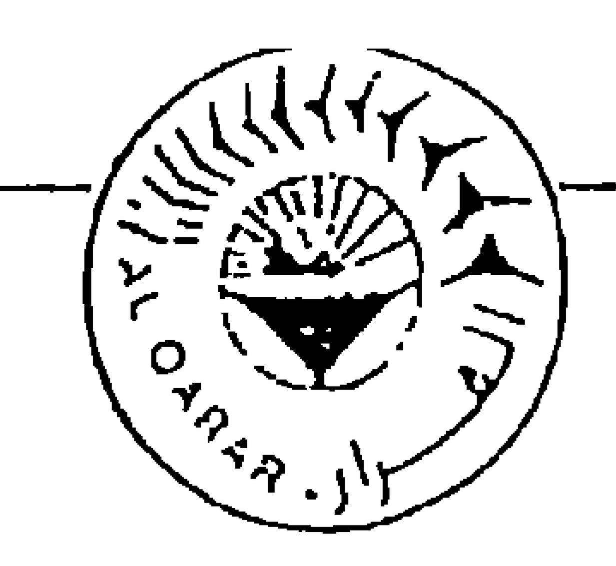
ونشير الى أن الاتجاه العام حاليا هو محاولة التنسيق بين القواعد الخاصة لاية مؤسسة تحكيم و القانون النموذجي الدولي الصادر عام ١٩٨٥ و السالف الاشارة اليه ·

-/-/-/-
-/-
-

تلك عجالة عن التحكيم كوسيلة لفض المنازعات وما هي الا مؤشرات لمواضيع متعددة تتعلق بالتحكيم كل منها يمكن أن يكون مادة لمؤلفات ·

ومن ثم تدعو المهتم بهذا الموضوع أن يرجع الى الشروح والمؤلفات والابحاث العلمية وتدعوه على وجه الخصوص الرجوع الى قرارات التحكيم الصادرة في هذا الشأن - أى في شأن نظام التحكيم ذاته - وكذلك أحكام القضاء المتعلقة بالموضوع ·

والله نسأله التوفيق !



الباب الثالث :

* التفاوض كمرحلة تمهيدية للتعاقد

أو

كتسوية ودية للمنازعات .

مقدمة :

عرف المجتمع الانسانى التفاوض منذ وجدت العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين أفراده ، من الطبيعى أن العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين الافراد يتولد عنها اختلاف فى المصالح – وبالتالى يلزم الحوار بين أصحاب المصالح المختلفة للوصول الى اتفاق أو تسوية ودية بينهم .

ومن ثم يكون تعريف التفاوض بأنه " حوار بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين بهدف الوصول الى اتفاق بين المتفاوضين بما يحقق مصلحة كل منهم بالقدر والممكن " ولقد قيل عن التفاوض :-

- انه ليس الا محاولات لبناء الجسور مع الآخرين – أى عملية اتصالات تستهدف الوصول الى اتفاق بين طرفين أو أكثر بما يحقق مصالح الطرفين .
- أنه الحوار الذى يستهدف تحقيق تغيير ما فى نمط ومضمون العلاقة السائدة بين طرفين .
- هو عمليات مساومة بأساليب رسمية .

وعرفه أ.د. ابراهيم الغمرى

" التفاوض هو محاولة يقوم بها طرفان أو أكثر للوصول الى اتفاق يغير العلاقة القائمة بين الطرفين ، ويؤدى تغيير هذه العلاقة الى احداث تغيير فى كل منهما " .

وهناك تعاريف عديدة – من وجهة نظرنا أن التعريف الذى سقناه أقرب الى المفهوم الصحيح للتفاوض .

– ولقد كان من أثر التطورات فى أساليب العلاقة ، وتعدد العلاقات وتشعبها ، أنة ازدادت الحاجة الى التفاوض بل بلغ الأمر فى وصف التفاوض " ان العالم ما هو الى مائدة هائلة للتفاوض وأنت أحد الجالسين على هذه المائدة " . من هنا اهتم العلماء – وأساتذة علوم الادارة على الوجه الخصوص ، وكذلك السياسيون – بموضوع التفاوض ووضع قواعد له ونظريات علمية – بحيث اضحى مادة علمية تدرس وفق تأصيل علمى . ووضعت له القواعد والتفسيرات العلمية – أى المنهج العلمى المتكامل .

وقبل عرض هذا المنهج نعرض للتمييز بين التفاوض وما يتشابه به من موضوعات:-

أ- التفاوض والمشورة :-

المشورة هى الحصول على رأى الآخرين - وهى بمثابة النصيحة - ليس هناك طرفان بل طرف واحد طالب المشورة وهذا الطرف غير ملزم بهذه المشورة .

أما التفاوض - فهو - حوار بين طرفين يؤدى الى اتفاق ملزم لكل منهما .

ب- التفاوض والتحكيم والقضاء :

التحكيم هو لجوء الأطراف المتنازعة الى محكم أو محكمين يتم اختيارهم للفصل فى منازعة معينة - أما القضاء فهو جهة رسمية معينة من قبل الدولة للفصل فى المنازعات بين الأطراف ، - أما التفاوض فقد يكون بمثابة عمل معين وصولا لاتفاق فى شأنه وليس منازعة ، واذ كان التفاوض فى شأن منازعة فهو وسيلة للتسوية الودية قبل الوصول الى التحكيم أو القضاء .

جـ- التفاوض والمساومة :

المساومة هى جدل محدود حول مسألة جزئية وتتطلب حوارا - مثل المساومة فى السعر ، أو تحديد موعد أو مكان ، مقدار معونة ... الخ .

ولكن التفاوض كما أوضحنا حوار شامل حول صفقة أو مشكلة ذات وجوه متعددة وتفريعات .

مجالات التفاوض :

لم يعد التفاوض قاصرا على مجالات بذاتها بل اتسع نطاقه وخاصة على الصعيد الدولى ، وفى المنازعات الدولية الكبرى وليمثل مكاناً بارزاً بدلا من الحروب والتى لا يعرف مداها مع ما ينجم عنها من خسائر فى الأموال والأرواح فضلا عن خلق روح العداء بين المتحاربين والى أمد بعيد .

ومن ثم نجد التفاوض برز فى المجال الدولى بصورة واضحة وأقرب مثال معاصر المفاوضات الخاصة بالمشكلة الفسلطينية ومدى التطور الذى بلغته المفاوضات بعد حروب طاحنة منذ عام ١٩٤٨ الى مقاومة الأحجار – محاولات التفاوض حول مشكلة البوسنة والهرسك – وكذلك الصومال . تلك صور حية معاصرة للتفاوض ومدى أهميته فى المجال الدولى .

وفى مجال الاقتصاد ثمة مثال نلمسه وهو المفاوضات بين الحكومة المصرية وبعض المؤسسات الاقتصادية الدولية – سواء صندوق النقد الدولى أو نادى باريس أو غيرها. بل على بساط الثقافة والتعاون الدولى كان للتفاوض أثر فعال ومن ثماره فى مصر دار الأوبرا المصرية وقصر المؤتمرات وغير ذلك من المنشآت الكبرى وما تلك الا انتاج مفاوضات طويلة وجادة حتى أتت أكلها باذن ربها ، وأثمرت وأينعت بالصورة المشرفة التى نلمسها جميعاً .

وعلى نطاق المعاملات والصفقات نجد التفاوض هو حجر الأساس فى اتمام هذه المعاملات والصفقات وايضا فى تسوية المنازعات قبل الوقوف على مشارف التحكيم أو القضاء . من هذا المنطلق – وقد صار التفاوض عنصراً فعالاً فى الحياة المعاصرة – أضحى لزاماً أن نلم بجوانبه العلمية ونسلك دوربه الصحيحة ليكون ارتيادنا له ركيزة علمية سليمة .

عناصر التفاوض

بعد أن عرفنا التفاوض وأهميته – فإن أول ما نعرض له هو العناصر – من المقرر علمياً أن أى مادة تتكون من عناصر وهذه العناصر هى المؤثرة فى خواص المادة. كذلك الشأن بالنسبة لأى موضوع يطرح للبحث أوالحوار ، انما يتكون من عناصر أساسية أخرى قانونية .

وباعمال هذه القاعدة فى دراسة التفاوض نجد أن هناك عناصر اساسية للتفاوض ويمكن اجمالها فى الآتى :–

١) الهدف المرجو من التفاوض .

٢) الموضوع محل التفاوض .

٣) مدى رغبة الأطراف المعنية للتفاوض فى هذا الموضوع ، اى الجدية فى التفاوض .

٤) شخصية المفاوض .

٥) زمان ومكان التفاوض .

٦) العوامل الخارجية المؤثرة فى التفاوض .

وسوف نتناول كل هذه العناصر بايجاز شديد .

أولاً : الهدف المرجو من التفاوض

تعيين الهدف مسألة جوهرية- لأنه الاجابة عن السؤال لماذا التفاوض ؟ - قد يكون الهدف سياسيا كما هو الحال فى المفاوضات بين الدول وأطراف متنازعة فى أقليم واحد - مثل تفاوض يهدف الى تحرير أرض - أو لخلق مجتمع سياسى أو اقتصادى معين بهدف خلق جو من التضامن السياسى والاقتصادى - أو التعاون الاجتماعى وبما يحقق الاستقرار للأطراف المتفاوضة ، وقد يكون الهدف اقتصادى مثل استثمار أموال والتفاوض حول المشروعات المؤدية لذلك - ومن الجانب الآخر يكون الهدف التنمية والتفاوض لجذب الاستثمارات - وقد يكون الهدف الحصول على سلعة أو تصريفها ، والتفاوض على شراء أو بيع هذه السلعة ... وهكذا - والهدف بمثابة ركن السبب فى العقد - أى - لماذا التعاقد ؟
ما هو المقصود من العقد ؟

ومن ثم وجب أن يكون الهدف أى السبب مشروعا حتى يصح التفاوض - لانه لايصح التفاوض على سبب غير مشروع أو مخالف للنظام العام أو الآداب العامة - فلا يصح التفاوض مثلاً بهدف ترويج المخدرات - ومن ثم يكون موضوع التفاوض هو السبيل المحققة لذلك .وغياب الهدف من التفاوض ينجم عنه عدم تحديد الموضوع محل التفاوض - وبالتالى لا يكون هناك تفاوض بالمعنى الصحيح . والهدف عندما يتحدد يكن بمثابة البوصلة التى تحدد المسار - بمعنى أن الطرف الراغب فى التفاوض لدية مصلحة معينة يتغاياها ويكون سبيل تحقيقها هو التفاوض الناجح .

ثانيا : الموضوع محل التفاوض

التفاوض – كما قلنا – حوار حول موضوع معين بهدف تحقيق مصلحة معينة والاتفاق فى شأنها بين الأطراف المعنية ومن ثم يتعين تحديد هذا الموضوع مسبقا تحديدا نافيا لكل جهالة أو لبس – على ضوء الهدف المنشود– وليس منطقيا أن يدخل المرء فى تفاوض – ودون أن يكون الموضوع محل التفاوض محددا .

عندئذ نكون بصدد (دردشة) عامة بين المجتمعين وليس مفاوضة – ومثل هذه الصورة ليست الا مضيعة للوقت والجهد والمال دون عائد – وهو أسلوب مرفوض ممن يحرصون على وقتهم واموالهم . لذلك فى شأن الموضوع محل التفاوض يلزم ما يلى :–

أ– تحديد الموضوع بدقة – وكما سبق القول أن هذه ركيزة الحوار .

ب– بيان كامل للنقاط الجوهرية التى يجب اثارتها لإتخاذ قرار فى شأنها – وهذا البيان ضرورى لإمكانية التحكم فى مسار المناقشة – وحصرها فى نطاق معين – والا تشعبت الى مسائل متعددة وتفريعات – بما قد يؤدى الى تمييع أو تحلل الموضوع والخروج من المفاوضة بدون نتيجة .

ومن الأساليب المعروفة لإجهاد أى مناقشة الانحراف بالموضوع أو نقاط البحث أو الانحراف بمسار المناقشة الى موضوعات أخرى شكلية أو ذات أهمية ثانوية منها ما يكون على هامش الموضوع المطروح – ومع ذلك يتمسك به احد الأطراف – ليس بقصد ذات النقطة الفرعية – بل بهدف تغيير مسار المناقشة ، وبالتالى تعويمها وفشلها .ولذلك فإنه على الطرف الراغب فى التفاوض والحريص على الحصول على نتيجة منها – أن يحدد نقاط التفاوض بوضوح وان يكون يقظا لأية محاولة هدم من جانب الطرف الآخر .

جـ– كما قلنا أن الموضوع هو محل التفاوض – وبالتالى هذا المحل يتعين أن يكون ممكنا. فإذا استحال المحل لسبب شرعى أو مادى وقع التفاوض على شىء باطل– وتكون النتيجة بدورها باطلة لأن ما يبنى على الباطل فهو باطل بدوره .

د – اعداد دراسة جدوى بالنسبة للموضوع محل التفاوض ، وموازنة المصالح المختلفة بحيث لا يتعارض ما يحققه التفاوض من كسب مع مصلحة أخرى لذات الطرف – سواء على المدى القصير أو المدى الطويل.

مثال ذلك تحدد الهدف بالحصول على ربح – وتحدد موضوع التفاوض لإستيراد سلعة معينة الاتجار فيها يدر ربحا غزيرا ، وفى ذات الوقت المستورد ينتج سلعة شبيهة أو سينتج مستقبلاً هذه السلعة وستكون تكلفتها أكبر أو حتى متوازية مع الاستيراد . هنا ينجم عن الاستيراد أن السلعة المستوردة سوف تحتل مكانة بالسوق ويعتادها المستهلك بما يؤثر على السلعة المنتجة محليا أو المزمع انتاجها – وبالتالى فإن الهدف الذى تحقق على المدى القصير انتكس على المدى الطويل – وبالتالى نكشف أن الموضوع محل التفاوض لم يكن هو الملائم لتحقيق الهدف بصورة شاملة – بل على افق ضيق .

ومثال آخر أعطى النتيجة العكسية بسبب العدوان الثلاثى عام ١٩٥٦ دمرت ملاحات بورسعيد – وواجهت الشركة المستغلة لهذه الملاحات موقفا حرجاً للغاية – وتوقف الانتاج تماما ولفترة طويلة ولم يكن بامكان الشركة الاحتفاظ بجميع العاملين فترة التوقف واتجهت النية الى توفير بعضهم – وهنا دخلت نقابة العمال فى تفاوض مع ادارة الشركة بهدف الحفاظ على مصالح أعضائها العمال. وكان هدف ادارة الشركة تخطى الأزمة المالية والحد من الانفاق لحين عودة النشاط بعد اعادة التشغيل – وكان موضوع التفاوض البحث عن بديل لتوفير بعض العاملين واسفرت المفاوضات عن وجود هذا البديل فعلا وهو قبول جميع العاملين خفض أجورهم بنسبة ١٠٪ لحين عودة النشاط واشتراك العاملين جميعا فى اعادة التشغيل – وفعلاً أمكن الاحتفاظ بجميع العاملين ، تخفيض الأجور فى مجملها بما يوازى أجور من كان مفترضا توفيرهم + المساهمة سنويا فى اعادة التشغيل + ثم أن بعد عودة النشاط الى صورته العادية بل وبشكل أفضل تم رفع الأجور بواقع النسبة المخفضة ثم مع ازدهار النشاط تم التعويض عن فترة الخفض والتى بلغت قرابة العام .

هنا نجد ان الخسارة التى لحقت بالعمال بخفض ١٠٪ من الأجور قابلها كسب عدم توفير البعض منهم + استمرار الجميع بالعمل وضمان فرصة العمل + المساهمة فى اعادة التشغيل ، وبالتالى عودة القدر المخصوم. ومن ثم نجد أن هناك خسارة جزئية على المدى القصير قابلها كسب على المدى الطويل بل كسب حجز وضمان عدم التعطل .

وكذلك الشان بالنسبة للشركة خسارة تحمل أجور بعض العاملين بنسبة ٩٠٪ قابله كسب خفض المجموع الكلى للأجور بنسب ١٠٪ الى جانب احتفاظها بالقوى العاملة والتى ساهمت فى اعادة النشاط. وهنا الكسب على المدى الطويل فاق الخسارة الجزئية المؤقتة .

هـ- أيضا بالنسبة للموضع – يتعين قبول الدخول فى التفاوض بشأنه – أن تحدد نقاط الضعف ونقاط القوة – وتحديد نقاط الضعف أهم واجدى من تحديد نقاط القوة – لأن معرفة نقاط الضعف سوف يمكن من اعداد الرد على ما يثيره الطرف الآخر بشأنها وبالتالى تفادى عامل المفاجأة فى التفاوض.

ثم من ناحية أخرى – اذا لم يوجد ما يصلح هذه النقاط – يجرى البحث عن البدائل والتى يمكن بها المساومة للحصول على اكبر قدر ممكن من النتائج المثمرة – أما نقاط القوة فإن التمسك بها يؤيد المفاوض .

و- والنقطة السابقة تتطلب عاملاً آخر هو محاولة تقدير ما سوف يثيره الطرف الآخر سواء تعلق بنقاط ضعف أو قوة او محاولة تمييع. هذه المحاولة هامة جداً من حيث اعداد الرد الفورى – بما يفسد عليه خططه – أو على الأقل يخلق جوا من توازن القوى – وهذه الوسيلة معروفة بالمحاماة. حيث على المحامى عند اعداد دفاعه – يجب أن يتوقع ما سيثيره خصمه من دفاع – وبعد الرد عليها- الى جانب ما يكون لديه هو من دفاع آخر. وأيضا فى التكتيك العسكرى هناك يبدا (أمن جبهتك ضد الثغرات قبل أن تشرع فى الهجوم) .

ثالثاً : مدى رغبة الأطراف المهنية فى التفاوض (جدية التفاوض)

هذا العنصر بدوره هام لتحقيق نتيجة من التفاوض ، لأنه اذا لم يكن اطراف التفاوض جادين فيه – فإن التفاوض يكون غير مجد ولا يحقق نتائجه – وقد يحدث أن أحد الأطراف يدخل التفاوض وهو مجبر عليه – وبالتالى لا يسهم المساهمة الفعالة – وقد يدخل أحد الأطراف التفاوض استهلاكاً للوقت ولتحين الفرصة السانحة – وقد يدخل أحد الأطراف التفاوض بغية اثارة حماس أطراف آخرين – فيسارعون فى الدخول معه فى مفاوضات أخرى – جميع هذه الحالات لا تعد تفاوضا لأنها غير جادة والهدف منها ليس تحقيق الغرض المرجو من موضوع التفاوض .

رابعاً : شخصية المفاوض

سواء كان المفاوض فردا أو فريقا يلزم توافر مواصفات معينة فى المفاوض وهى :-

1) الإلمام الكامل بالموضوع مسبقا أو القدرة على إستيعاب الموضوع.
2) قوة الشخصية والقدرة على الحوار.
3) الثقة فى النفس وعدم التردد.
4) طول النفس وضبط الأعصاب.
5) سرعة البديهة والقدرة على التصرف في المفاجآت.
6) الإلمام التام بلغة الخصم أو لغة الترجمة إن لم تكن الترجمة الى لغته هو أى المفاوض.
7) حالة وجود فريق معه يجب أن يحرص على توفير الألفة والتعاون مع الفريق وعدم إهمال آرائهم أو الإنفراد بالأمر دون الرجوع اليهم ، حتى ولو كان رأى أحدهما خطأ يتعين مناقشة ذلك معه وبيان وجه الخطأ ، فإن لم يقنع بعرض المجموعة لتقرر رأيها – وذلك حرصا على تماسك الفريق ووحدته والا وقع إنقسام بما يؤدى الى الفشل.
8) سرعة الإتصال بالجهة التابع لها عند الضرورة للحصول على المزيد من المعلومات أو المستندات أو التفويضات.
9) يجب أن يكون مهذبا عف اللسان حريصا فى إنتقاء ألفاظ التخاطب مع الآخرين؟
10) يجب أن يعتمد بصفة أساسية على الحوار ويحذر من الأساليب غير الشريفة مثل الرشوة أو غيرها حيث قد تأتى بآثار عكسية مدمرة.
11) القدرة على المناورة ومحاولات الحصول من الطرف الآخر على طلباته وإقتراحاته قبل العرض من جانبه هو – وقد يقابل بذات الأسلوب من الطرف الآخر ، وهنا يكون عليه العرض بحذر ولا يلقى بكافة ما عنده على مائدة التفاوض دفعة واحدة.

خامساً : إختيار زمان ومكان التفاوض وتحديد المدة التى يستغرقها التفاوض

زمان ومكان التفاوض عاملان هامان فى نجاح المفاوضة. عادة يرغب كل طرف أن يتم التفاوض فى الزمان والمكان الملاءمين له . وهنا كثيرا تتضارب الرغبة ومن ثم يلزم التوفيق بين وجهات النظر فى هذه المسألة.

وقد يحدث أن أحد الأطراف يكون غير راغب فى الدخول فى التفاوض ويعمل على اعاقته بصورة مستترة – ويكون عنصر الزمان والمكان مخرجاً له – حيث يعارض فى اختيار الزمان والمكان أو كليهما معاً متذرعاً بشتى الأسباب بما قد لا يتحقق معه الدخول فى التفاوض أو على الأقل يتحول الأمر من التفاوض حول الموضوع الى تفاوض ومساومة فى شأن زمان ومكان التفاوض .لذلك – على الطرف الراغب فى التفاوض ويهمه الأمر – أن يبادر باختيار الزمان ومكان التفاوض بحيث لا يدع الطرف الأخر فرصة الاعتراض. وأقرب السبل التى توصل ذلك :–

أ – بالنسبة للزمان يعرض عدة مواعيد يختار منها الطرف الآخر المناسب له ، وكذلك الشأن بالنسبة للمكان .

ب– يراعى فى تحديد الزمان الا يكون مواكبا عطلات رسمية أو دينية لدى أى من الأطراف – أو على الأقل يراعى ذلك بالنسبة للطرف الآخر .

جـ– يراعى أيضا بالنسبة للزمان ظروف عمل الأطراف بل وخاصة المفاوضين حيث يجب التنسيق بين ظروف الأطراف أو المفاوضين ومواعيد التفاوض. والأمثلة للظروف غير الملائمة لبعض الفئات عديدة منها مواعيد الامتحانات لأساتذة الجامعة – فترة نهاية العام القضائى بالنسبة للمحامين وكذلك المشتغلين فى هذا المجال – ظرف خاص بأحد الأطراف مثل انشاء مصنع أو بدء تشغيله ما لم يكن الموضوع متعلقا به .

د – يفضل المكان المحايد بالنسبة للطرفين – واذا كان بمقر احدهم فليكن بالتبادل بين مقرى كل منهما أو مقار الأطراف حالة تعددهم .

هـ– يراعى فى المكان المقترح أن يكون الاتصال بينه وبين مقر كل من الطرفين ميسراً ، وترتيب ذلك الاتصال بقدر المستطاع – وأهمية ذلك أن المفاوض قد يحتاج للرجوع الى الجهة التى يمثلها فيما يعرض من أمور تخرج عن حدود تفويضه أو لطلب المعلومات ، فإذا تعذر عليه الاتصال فإنه قد يجد نفسه مضطراً لإيقاف التفاوض للرجوع الى الجهة التى يمثلها وهذا فضلا عما يترتب عليه من تأخير فإنه يحمل هذه الجهة نفقات سفر وعودة الى مكان التفاوض وما قد يسفر عنه الأمر من آثار أخرى .

و– يجب أن تحدد مدة ولو تقريبية للتفاوض ، ولا يصح أن تترك المدة مفتوحة دون تحديد نهاية ، وقد يترتب على اطالة مدة التفاوض ضياع فرصة ثمينة مثل تقلب

الأسعار – بل حتى فى المسائل السياسية من المعروف أن اطالة مدة التفاوض يدفع ببعض الأطراف الى اليأس ويصابون بالاحباط – وقد يفيد من ذلك الطرف الآخر قد يسعى اليه .

ومن ثم طول المدة أو قصرها يجب أن يوضع فى الاعتبار وأن تقرر المدة حسب مصلحة الطرف المفاوض . وعليه أن – يحذر ما يسعى اليه الطرف الآخر فى هذا الشأن – بل يجب أن نتذكر أن هذا الطرف الاخر ملتزم أيضا بموعد نهائى وما قد يبديه من برود أعصاب تجاه الوقت ليس الا قناعا من أقنعة المفاوض ، ونشير الى أن بعض المفاوضين حالة كون التفاوض يجرى فى مكان خارج موطنهم – قد يسعى هؤلاء الى محاولة اطالة فترة التفاوض بهدف خاص بهم للحصول على بدلات أو للبقاء أطول فترة فى بلد التفاوض استمتاعاً بالمكان والزمان – وقد يكون العكس – حيث المكان غير مريح ومن يسعى المفاوض الى انهاء التفاوض فى اقصر وقت وذلك على حساب الموضوع محل التفاوض .

لذلك جميعه نشير أن المفاوض الناجح بقدر حرصه على وقت التفاوض والتزامه بالمدة المحددة له – فإنه يتعين عليه الا يشكل ذلك ضغطا عليه يطره للتنازل عن نقاط أساسية – وعليه أن يضع فى الاعتبار أن القرار السريع أثناء التفاوض لا يكون فى مصلحته – ومن ثم عليه أن يمسك بزمام الأمور وليتذكر القول المأثور (الوقت كالسيف ، ان لم تقطعه قطعك) وقطع الوقت فى التفاوض يتوقف على حنكة المفاوض وتمرسه ، وكيفية استغلاله الوقت لصالحه .

سادساً : العوامل الخارجية المؤثرة فى التفاوض

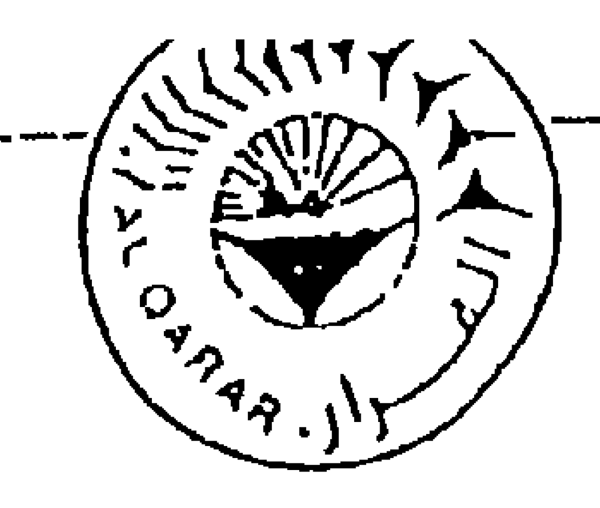
هناك من العوامل الخارجية ما يكون له تأثير على التفاوض سلباً وايجاباً ، ومن ثم يتعين أن توضع مثل هذه العوامل فى الاعتبار عند التفاوض وتقدير الموقف على أساس ذلك .وهناك الكثير من الحالات العملية ، من ذلك حدث غش فى رسالة مصدرة الى احدى الدول وبصورة فاضحة وكان ذلك بعلم مدير شركة التفتيش التابعة للمشترية ودون علم الجهة البائعة . وعند وصول البضاعة كشفت المشترية الغش ولجأت للتحكيم ضد البائعة لطلب التعويض – من الناحية القانونية البحتة كان موقف البائعة سليما بنسبة كبيرة ولكن جرى التحكيم فى بلد المشترية – وكان احتمال الحكم لصالح المشترية

– تبعا لظروف التحكيم – غير مؤكد – ومن ثم رغب الطرفان الدخول فى تفاوض لتسوية ودية – وقد أحاط بالتفاوض والذى تم فى مصر – عوامل خارجية مؤثرة منها أن هذا السوق تم التعامل معها لأول مرة بالدولار الحر – لأنها كانت من دول الكتلة الشرقية والمنافسة من جهات أخرى أجنبية لغزو هذه السوق شديدة – ومن ثم قبل المفاوض المصرى عن الجهة البائعة التنازل عن بعض الحقوق وتعويض المشترى جزئيا (بنسبة الثلث وتحملت الشركة المعاينة الثلث والمشترية الثلث الخير) هنا نلمس أثر العوامل الخارجية فى مجرى التفاوض والنتيجة التى وصل اليها وكان هذا التأثير سلبيا بالنسبة للبائعة – وايجابا بالنسبة للمشترية .

مثال آخر – قام أحد المصدرين بشحن رسالة فول سودانى الى انجلترا – وعند وصولها تبين أنها تفحمت بسبب عدم التهوية الكافية بالباخرة وعدم اعدامها بالميناء الانجليزى – فى هذه الآونة كان مصدر آخر يتفاوض مع الموردين المحليين على الاعداد لشحنة أخرى خاصة به ولتصديرها بمعرفته الى انجلترا وفى اثناء التفاوض وصل نبأ تفحم الشحنة المشار اليها – وهنا نشأ ظرف ازدياد احتياج السوق بانجلترا للسلعة . وفى نفس الوقت علم بذلك المورد المحلى الذى كان يتفاوض مع المصدر .

وكان اثر هذا الحادث أن تمسك المورد المحلى برفع السعر وتشدد فى بعض الشروط الأخرى لعلمه أن المصدر سوف يبيع بسعر مرتفع فى السوق الانجليزى لذات الظرف المشار اليه . وفعلاً تأثر المفاوض بهذا العامل الخارجى وهو حدث وقع فجأة ولكن انعكس على التفاوض الجارى وقتئذ .

وفى المجال السياسى يتاثر التفاوض بالقوى الخارجية المؤيدة أو المناهضة .



الباب الرابع :

* أبعاد التفاوض وخطواتة .

* عقد التجارة الدولى وعناصرة .

أبعاد التفاوض وخطواته

يقول المثل القديم :-

قدر لرجلك قبل الخطو موضعها

فإن علا زلـق فى هـــوة زلقت

التفاوض الموفق لابد وأن يسير بخطوات ثابتة واثقة متأنيـة ، فـى نطـاق أبعـاد محـددة سلفا ، حيث يصل الى نقطة النهاية وهو مكلل بالنجاح . وهذه الأبعاد والخطوات مرتبطة تمامـا بالعنـاصر التـى أسلفنا الاشـارة اليهـا – حيث أن العنـاصر المذكـورة هـى التـى ترسـم حركـة التفاوض .

ويمكن تحديد أبعاد التفاوض على النحو التالى :-

البعد الأول : ما قبل الدخول فى التفاوض .

البعد الثانى : التمهيد للدخول فى التفاوض .

البعد الثالث : عملية التفاوض والحوار .

البعد الرابع : حضيلة المفاوضات .

البعد الخامس : متابعة التنفيذ والعودة الى التفاوض عند اللزوم .

وعلى ضوء هذه الأبعاد ترسم الخطوات فى نطاق كل بعد ، ومنـه الـى البعـد التـالى . وهكذا وصولا الى نهاية المسار .

البعد الأول : ما قبل الدخول فى التفاوض

لا يصح الدخول فـى المفاوضـه ارتجـالا ، دون تخطيط سـليم ومـدروس عندمـا تثـور المسألة المتطلبة للتفاوض عندئذ يبدأ البعد الأول وتكون الخطوة الأولى فيه البحث عـن اجابـة السؤال الأساسى ما هى المشكلة ؟ ثم لماذا التفاوض ؟

التفاوض فى حد ذاته ليس هدفا ، بل هو وسيلة لتحقيق هدف ، والسـؤال المطـروح اذا ما هو الهدف المرجو من التفاوض .

أشرنا آنفا وبايجاز الى الهدف المرجو من التفاوض كأولى العناصر ، ونضيف هنا أن هذا الهدف يتحدد من واقع المسألة أو القضية المثارة .يختلف الأمر عما اذا كانت المسألة أى الموضوع وليدا وجديدا أو أنه مرجو فعلا كمشكلة تطلب حل . ومن أمثلة الأمر المستجدة موضوع تجارة – والهدف الربح – يتحقق من صفقة استيراد أو تصدير أو تصنيع ، حينئذ سيتجه الأمر الى البحث عن الطرف الآخر الذى يمكن التعاقد معه لتنفيذ الصفقة – سوا بصفة مشترى أو بائع أو ممول – والذى سيجرى التفاوض معه وصولا لتعاقد معين .

مثال آخر : أيضا يتم البحث أولا عن الطرف الذى يمكن التعاقد معه ، أى يجرى معه التفاوض لتحقيق الهدف – غير انه يلاحظ – فى المثالين المذكورين أن موضبوع التفاوض لا يكون معروفا سلفاً – ويحدد بعد ذلك .

أما اذا كانت قضية فعلا أو مشكلة مثال صفقة محل تنفيذ – وحدث خلاف حول هذا التنفيذ لسبب أو لاخر – هنا الهدف هو الحل – أى اننا بصدد طرف آخر موجود فعلا ومعروف ولو بصفة اجمالية – مما سبق نخلص الى نتيجة هامة هى انه قبل الدخول فى مفاوضه أن نتعرف أولا على المشكلة التى نحن بصددها والتى سنلجأ فيها للتفاوض ثم ما يلى ذلك من خطوات لازمة الى ما قبل الاتصال بالطرف الأخر لفتح الحوار .

ذلك هو البعد الأول والذى يمكن تسميته بالتخطيط والاعداد للتفاوض .

الخطوات التى يستلزمها هذا البعد هى :-

١ – طبيعة المشكلة أو المسألة الداعية الى التفاوض :-

– معرفة نطاق المسألة وأبعادها بحيث لا تتشعب بما يتوه معه الجوهر .

– امكانية تجزئة عناصر المسألة وترتيبها حسب أهميتها .

– مدى امكانية الربط أو الفصل بين هذه الجزئيات .

– البدائل المتاحة أو الممكن توفيرها .

– مدى المرونة التى تتسم بها المسألة أو المشكلة ككل وبالنسبة لكل جزء أو بديل .

٢ – تحديد الهدف من التفاوض :-

– حتمية الوضوح للهدف وأن يكون محدداً .

– لابد وأن يكون الهدف مشروع وممكناً – كما أنه لابد وأن يكون واقعيا فى ظل الظروف المحيطة والامكانيات المتاحة .

- الهدف البعيد والأهداف الجزئية .
- الحد الأدنى الذى لا يمكن قبول ما دونه ثم الحد الأقصى المتوقع الحصول عليه بصفة عامة .
- مدى المرونة وامكانية الحركة فيما بين الحدين الأدنى والأقصى .

٣- دراسة العوامل المؤثرة ذات الفاعلية سواء منها ما يكون قائما فعلا - وما يتوقع حدوثه:-

بل ان يفسح المجال لتوقعات فجائية أخرى وان كانت مستبعدة أو نادرة ، وأيا كان نوعها فنية - مالية - قانونية - سياسية - مباشرة أو غير مباشرة .

٤- تجميع البيانات والمستندات الخاصة بالموضوع وما يتصل به :-

- بيانات الموضوع - مثال تعاقد على سلعة- المواصفات - الخواص - السوق - البدائل لمنافسة - تقلبات الأسعار - العوامل الأخرى .
- اذا كان الطرف الأخر معروفا سلفا (الطرف الآخر فى المشكلة) - أو يمكن توقعه فى وضوع مستجد - يتعين جمع المعلومات عنه - ومواطن القوة والضعف عنده.
- الافادة من التجارب السابقة سواء بالنسبة لذات الموضوع أو موضوعات مشابهة - أو النسبة للطرف الآخر اذا كان سبق التعامل معه .
- يراعى فى تجيع البيانات من الطرف الآخر الا يشعر بذلك - أن يتم التحقق من صحة وموضوعية المعلومات التى ترد عنه - التركيز على المعلومات المفيدة ذات الصلة بموضوع لتفاوض أو تؤثر فيه حاليا أو مستقبلاً الحفاظ على سرية هذه المعلومات وعدم نقلها للغير لحذر التام بالنسبة لما يرد من معلومات تتعلق بمسائل شخصية أو أخلاقيات الطرف الآخر أى مفاوض عنه.
- التوقعات بالنسبة لزمان ومكان التفاوض والمدة المقررة له ، وهنا يجب وضع البدائل النسبة للزمان والمكان لتكون معدة عند اللزوم .
- بعد استيفاء الخطوات السابق يتم تقييم شامل للموقف والمقارنة بمركز الطرف الآخر السلبيات والايجابيات والتوقعات الطارئة - وعلى ضوء ذا التقييم يكون القرار لاقدام على التفاوض من عدمه - وهل يمكن تفادى التفاوض اذا ما دعى لـه -وكيفية مواجهة الة فرص التفاوض اذا وقعت .

البعد الثانى : التمهيد للدخول فى التفاوض

اذا ما تقرر الدخول فى التفاوض فى ضوء الاعتبارات السابقة أو فرض على أحد الأطراف الدخول فيه – كان لازما الانتقال الى البعد الثانى – التمهيدى .

– يبدأ الراغب فى التفاوض بتوجيه الدعوة الى الطرف الآخر سواء بمحادثة تليفونية أو فاكس أو تلكس أو خطاب – ويراعى أسلوب الدعوة أن لا يكون عنيفاً أو مصحوبا باللجوء الى القضاء أو التحكيم (حالة المنازعات) – بل على العكس اذا ما كان طالب التفاوض جادا فى ذلك عليه أن يضمن الدعوة ما يعود على الطرفين من جدوى المفاوضة اوالعلاقات المستقبلية .. الخ . ويمكنه الاحتفاظ بحقه فى اللجوء الى الطرق القانونية حالة المنازعات – ومتى كان الوقت يسمح يكون على استعداد لمد المهلة .

– وبالنسبة للطرف الذى يوجه اليه الدعوة يتعين عليه الرد عليها أما بالقبول أو بالرفض اذا كان له قد سبق دراسة الموضوع والوصول فيه لنتيجة معينة – وله الرد مع طلب مهلة للنظر فى الدعوة ، وهنا يتعين عليه دراسة الموضوع من جانبه وعلى النحو السالف بيانه بالنسبة للبعد الأول . وتحديد المهلة يراعى فيه المواعيد القانونية ان وجدت.

– اذا ما تلاقت ارادة الطرفين على التفاوض يفضل التشاور بينهما فى شأن المكان والزمان والمدة المقررة للتفاوض .

– على كل منهما وضع تصور لجدول الأعمال ويرتب فيه العناصر محل المفاوضة حسب اهمية بالنسبة له .

– وفى بيان المسائل التى تطرح للحوار – هناك مسائل بديهية لابد من الكشف عنها – ولكن يستحسن أن يحتفظ كل طرف ببعض المسائل لعرضها عند اللزوم .وليفاجىء بها الطرف الآخر – ما لم يكن ذلك الطرف متوقعا ذلك – ووضعها فى الاعتبارات ضمن التوقعات المفاجئة .

– على كل طرف اختيار المفاوضين الذين سيمثلونه . وهنا تدخل عناصر شخصية المفاوض وقدراته فى الحسبان .

- اذا ما استقر الطرف على فريق تفاوض يمثله يجب أن يجمع هذا الفريق لتوفير الألفة بينهم وتوزيع الأدوار عليهم بعد المناقشة فى الموضوع والتأكد من اقتناع كل عضو بالفريق بما هو مقدم عليه والا يتم استبدال هذا العضو قبل الدخول فى التفاوض.لأن استبدال بعد بدء التفاوض قد يضعف الجانب المفاوض وقد تنعكس أثاره على باقى الفريق - وذلك بداهة ما لم يكن الاستبدال قد وقع لأمر خاص بالعضو (وفاة أو مرض أو سفر الى بلد آخر أو تغيير مركزه بما يصح معه مباشرة التفاوض .. الخ).

- يجب أن يحدد من يرأس أعضاء الفريق من حيث السن أو الأقدمية الى آخره - ومن ثم تراعى هذه العوامل منعا من المصادمات بين أعضاء الفريق الواحد - ويفشل معه التفاوض.

- يجب أن يوضع فى الاعتبار فترات استراحة أو توقف يمكن خلالها لكل فريق أن يستعرض ما فات ويستعد لما آت أو يتصل بالجبهة الموفدة له .

- كذلك يجب الحرص على العلاقات الانسانية وترتيب زيارات أو ضيافة بين الأطراف لزيادة الألفة فيما بينهم .

- ويفضل قبل الدخول فى الحوار - عقد جلسة تعارف بين الأطراف والترحيب بهم - كما يفضل أن يقوم الطرف الداعى للتفاوض بترتيب غذاء عمل بدلا من جلسة التعارف وبحضور آخرين بما يخلق جوا من الألفة وينمى العلاقات الانسانية بين الأطراف .

البعد الثالث : عملية التفاوض أو الحوار

(١) الجلسة الأولى - عرض وجهات النظر :

يختلف الأمر ما اذا كان الموضوع مستجدا مثل الشروع فى صفقة أو استثمار أو مشروع أو اتفاق من أى نوع كان - وهنا يكون هناك حافز لدى كل طرف على نجاح التفاوض واتمام الصفقة أو المشروع ، أما كان الموضوع تسوية ودية لمشكلة أو قضية معينة .فإن الحرص والتحفز يغلبان على جو المفوضات - لذلك فإن سلوك المفاوض فى أول جلسة سيكون له أثر كبير فى سير المفاوضات وتنعكس أثاره على الجلسة التالية .

ففى الحالة الأولى مجرد شخصين يرغبان فى التعاون - ولكن فى الثانية خصمان كل يهمه أن يخرج منتصرا.

عادة أن كل طرف يدعو الآخر الى البدء فى وجهة نظره وذلك لكى يتعرف على تصور هذا الطرف ، ولكن قد يبدا من وجة الدعوة للتفاوض بعرض الموضوع ، وهنا أيضا سنجد العرض مقتضبا و لا يتضمن الا خطوط عريضة وكما قلنا أنه يبقى التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر وبأقصى قدر ممكن .

ولابد وأن تكون هناك أرضية مشتركة بين المتفاوضين ايا كانت مساحتها لأن الاتجاه الى التفاوض معناه وجود حد أدنى من الاتفاق بينهما وهو ما يمثل الأرضية المشتركة بين الطرفين .

التفاوض عملية أخذ وعطاء- وهنا تختلف درجة الأخذ والعطاء حسب قدرة المفاوض وتمرسه. وهناك من يستطيع أن يحصل على معلومات ووجهة نظر الطرف الآخر باتباع أسلوب الأسئلة غير المباشرة او المباشرة أحيانا . وهناك اسلوب تبادل تقديم الاقتراحات .

وبالنسبة لأسلوب الحوار نجد أسلوب الانصات ، وهناك أسلوب الهجوم وذلك عندما يفلت الزمام من المفاوض أو يستشعر ضعف موقفه – وقد يكون أسلوب الهجوم مفيدا عندما يمارس الطرف الآخر اساليب ووسائل غير شريفة – وهنا يلزم الهجوم لايقافه عند حده .

والحوار الهادىء هو افضل الاساليب مع فن الانصات الى المتحدث .

يجب تسجيل المحادثات – وهناك الآن أجهزة تسجيل ويفضل الاستعانة بها فى التسجيل أو على الأقل تكون مكملة الأسلوب التسجيل الكتابى. ويجب العودة فى الاستراحة أو بعد انتهاء العمل اليومى الى التسجيلات سواء كتابة او على أشرطة حتى لايفوت المفاوض أى شىء ويتذكر ما سبق من حوار .

عند الوصول الى اتفاق حول بعض النقاط تثبت فورا ويفضل تجميعها أو عمل محضر بها موقع من الطرفين .وهكذا – بحيث فى النهاية يكون لدى كل طرف صورة حية لما دار بالمفاوضات ، وهذا سوف يساعد كثيرا عند اعداد الاتفاق النهائى .

- بعض أساليب ممارسة الضغط فى المفاوضات :-

(١) البدء بمطالب كثيرة ومنها ما هو ليس جدوى ولا يتوقعها الطرف الآخر بل ان الطرف الذى قدمها لا يتوقع تحقيقها - ويخدم هذا السلوب فى ايهام الطرف الآخر أن مقدمها فى مركز قوة ، كما انه عند التنازل والى الدرجة المتوقعة يوهم الطرف الآخر أن هذا التنازل كان بقدر كبير وبما يستشعربه هذا الأخير انه فعلا حصل على نصر كبير وهو فى الحقيقة نصر زائف وكان يمكن الحصول على أكثر من ذلك . ويمكن تصور أى مثال بالأرقام وايضاح الفرق .

(٢) المفاجأة :-

قد يلجأ احد الأطراف الى مفاجأة الطرف الآخر ، وفى اثناء التفاوض - بمطلب جديد غير متوقع ولو بالنسبة للأجراءات ، وبقصد احداث ارتباك لدى الطرف الآخر .وبما قد ينجم عنه فقدان الثقة أو التنازل عن بعض المطالب ، ففى مثل هذه الحالات تبرز ضرورة قوة الأعصاب والهدوء التام حيث يمكن مواجهة المفاجأة وامتصاصها بطرح أسئلة بما تتيح الفرصة للتفكير ويساعد فى نفس الوقت فى الحصول على مزيد من المعلومات - ومن خلال ذلك يمكن كشف المفاجأة وابطال مفعولها .

(٣) الدفع بالمفاوضة الى الطريق المسدود وايجاد المأذق :-

من أساليب الضغط أن يضع أحد الأطراف العراقيل أمام الطرف الآخر بالتشدد أحيانا أو التمسك بشكليات معينة أو كثرة الاعتراضات - وهوا ما يوحى بأن المفاوضة تسير فى طريق مسدود أو الدفع الى مأذق كأن يتحدد وقت قصير للإنتهاء من نقطة معينة - أو بطلب تقيم ضمان كبير فى وقت ضيق .

هنا يمكن للمفاوض تفادى هذا الموقف وذلك بسرعة الانتقال الى مسائل أخرى أو بدائل أخرى تلقى بريقا من الأمل للطرف الآخر - خاصة وأن هناك - ما سبق القول- أرضية مشتركة بين الطرفين .

(٤) خلق جبهة مواجهة :

الاتحاد قوة لذلك يلجأ أحد الأطراف الى خلق جبهة من اصحاب المصالح المشتركة لمواجهة الطرف الأخر ومثل ذلك يحدث فى المفاوضات السياسية كثيرا - كما يحدث فى المفاوضات الاقتصادية والتجارية من ذلك أن تجارة الجملة فى مواجهة المنتج لفرض شروط معينة أو تحديد سعر ، يمكن للمفاوض الناجح اختراق هذه الجبهة بعمل اتفاقيات ثنائية مستغلا فى ذلك الأرضية المشتركة فى حالة الثنائية ستكون أكبر بالنسبة للطرف الآخر عما تكون عليه فى حالة جبهة مع آخرين .

(٥) الاختراق لفريق التفاوض :

قد يلجأ أحد الأطراف الى اختراق صفوف الفريق المفاوض - بل يلجأ الى أحد أعضاء هذا الفريق وبأسلوب غير مباشر بجذبه الى جانبه مستعملا فى ذلك مثلا سبيل الاطراء والمديح وموحيا له أن أفكاره الخاصة فعالة وستؤدى الى الحل وقد يضعف هذا العضو فى مواجهة ذلك فيعرض تنازلات أو حلولا غير مناسبة أو يفصح عن معلوملت يحتفظ بها الفريق كمخزون للطوارىء .

والسبيل الى محاربة هذا الاختراق هى مناعة الأعضاء أنفسهم وتغذية الصلة بين أعضاء الفريق وتوزيع الأدوار والتشاور المستمر .

(٦) تخطى المفاوض الى الجهة الموفدة له :

اذا ما كان المفاوض فردا أو رئيس فريق يمثل قوة ضد الطرف الآخر - ولم يكن اختراق هذه القوة - فقد يلجأ هذا الطرف الى تخطى المفاوض الى الجهة الأصلية - أو الى جهة رئاسية يكون تابعا لها - وبداهة هذا التخطى لا يؤثر الى اذا كانت الجهة الموفدة أو الرئاسية (رئاسة الشركة مثلا - او الشركة القابضة - أو الى جهة مثل الوزارة أو ما يماثل ذلك) لا تؤازر مفوضها مؤازرة كاملة - وهو الأمر الذى يؤثر فى موقف المفاوض - أما اذا كان العكس فإن المفاوض سيكون على ثقة من تأييد الرئاسة مما يزيده قوة. وهنا تتنبؤ محاولتهم بالفشل.

وقد يتخذ المفاوض نفسه هذا الأسلوب للمناورة وذلك بالاتفاق مع رئاسته - فيلجأ هو الى التشدد ويدفع الطرف الآخر الى اللجوء لشكواه لدى رئاسته - وهنا هذه الرئاسة تظهر بعض اللين ، وبالتالى تحصل على أكبر قدر ممكن من تحقيق المصلحة .

(٧) وأخيرا هناك أسلوب التهديد

وقد يكون التهديد باتخاذ اجراء معين مثل الاضراب من جانب العاملين - أو المقاطعة من جانب أحد الأطراف أو ابلاغ جهات أخرى أو التهديد باللجوء للتقاضى أو اتخاذ اجراء حاسم مثل الحجز على ممتلكات ، وأسلوب التهديد يعرض كثيرا فى المفاوضات السياسية الحرجة ، وكذلك فى مفاوضات حل بعض المنازعات مثل التهديد بالغاء الوكالة أو عدم التنفيذ لباقى العملية . وهكذا .

ومثل هذا التهديد قد لا يكون مجد اذا ما كان الطرف الموجه اليه فى مركزه قوة ويمكنه أن يلجا بدوره الى تهديد مقابل . أما اذا كان موقفه ضعيف فعليه أن يلجأ الى محالة المناورة والبدائل أو رسم خطة تراجع بما يمكنه من اعادة التقدير للموقف واعادة التخطيط .

وقد يكون التهديد شخصيا أى لشخص المفاوض مثل الطعن فى قدراته أو نزاهته أو محاولة التشهير به أو استغلال ظروف خاصة . مثل هذا الأسلوب غير الشريف. ويتوقف أثره على قوة شخصية المفاوض - فاذا ما استشعر أن هذا التهديد مجرد دخان زائف يطلقه الطرف الاخر عليه فعليه ضبط النفس والبرود الشديد مما يفقد التهديد أثره - ويمكنه وبهدوء شديد الرد سيلجأ الى اتخاذ الاجراءات القانونية فى شأن هذا التهديد بما يدفع الطرف المهدد الى سرعة سحب تهديدة . وتحذر من الوقوع فى مصيدة الاثارة والشجار لأن ذلك ايا كانت نتيجة المؤقتة فإنه يؤدى فى النهاية الى نتائج غير حميدة ، والمفاوض الناجح هو الذى يتجنب مثل ذلك الموقف .

بعض طرق المناورة فى التفاوض :-

قد يلجأ الطرف المفاوض لأسلوب المناورة للحصول على معلومات أو لكشف موقف أو للايحاء بشيء معين أو لدفع الطرف الآخر لإتخاذ القرار ومن هذه الطرق :-

أ – الايحاء بالتبسيط :

قد يحاول أحد الأطراف ايهام الطرف الآخر بأن الفارق بينهما بسيط ولا يستحق مجادلة مثلا الوقوف عند سعر ٩,٩٩ – هنا يعرض أن يكون السعر ١٠ وأن فارق ٠,٠١ بسيط جدا – ولكن هذا الفارق اذا ما كان فى سعر وحدة والعقد عن مليون من هذه الوحدة فيكون الفرق ١٠٠٠٠,٠٠ وقد يصل الى مئات الآلاف .

ب – اعطاء معلومات غير صحيحة أو مضللة :

وهذا يترتب عليه فساد تقديرات الطرف متلقى هذه المعلومات – ويكون وقع تحت تأثير بأنه يساعده بهذه البيانات – أو قد تكون هذه البيانات المضللة الهدف منها غير مباشر بحيث ينشغل متلقى هذه المعلومات ببحثها ومحاولة التحرى عنها وينصرف عن بحث نقاط أخرى هامة وضرورية .

جـ – مناورة عرض صيغ عامة غير محددة :

لاخفاء معان اخرى وبما يتجذب معه الطرف الآخر الى محاولة تفسير واكتشاف الوقوع فى غموض شديد يحتاج لمفاوضات أخرى .

د – افتعال الانفعال والانسحاب لترك :

عضو آخر من الفريق يستغل الموقف ويعمل على التاثير على المفاوض ، وقد أشرنا الى العمل لدفع المفاوض للجوء الى الرئاسات .

هـ – محاولات الاتصالات الجانبية أو استغلال المحادثات غير الرسمية – وهنا يظهر المفاوض بأنه يتحدث بصفة غير رسمية خارج دائرة التفاوض ويحصل من المتحدث معه على تصريح أو معلوات أو يوحى اليه بأنباء .. الخ .

و – المفاجأة بطلب فى اللحظة الأخيرة وقد يكون الطلب فى حد ذاته بسيطا ولكنه مؤثرا – والمناورة هنا العرض فى اللحظة الحرجة وطلب ادراجه بالتعاقد – وقد يكون الهدف منه ليس الطلب فى حد ذاته بل لتأخير التعاقد أو الحصول على تنازل مقابل تنازل عن هذا الطلب .

تلك بعض الأساليب التى نحذر من الوقوع فيها والتيقظ لها ولأثارها .

البعد الرابع :- حصيلة المفاوضات

حصيلة المفاوضات اذا ما تمت بنجاح هى الوصول الى اتفاق ، وهذا الاتفاق يفرغ فى وثيقة مكتوبة موقع من طرفين وصياغة الاتفاق النهائى هامة جدا اذا قد يغير حرف واحد أو يرفع فى المعنى المقصود. ومثال ذلك حرف " ويفيد الجمع بينما " أو " يفيد الخيار وليس الجمع" ولدلالة على اثر الحرف فى الصياغة ماورد بالقرار ٢٤٢ لمجلس الأمن والذى جاء نصه :-

." الجلاء عن أراضى احتلت ٥ يونيه عام ١٩٦٧ " بينما العرب يفسرونه على انه .. الاراضى التى احتلت ... " وبالصياغة الانجليزية يبين الفرق بعد ذكر الـ " The "

أيضا يجب أن تكون الصياغة واضحة لا تحتمل اللبس وتتضمن كافة النقاط التى تم التوصل اليها ، ويفضل أن يلحق بالاتفاق محاضر المفاوضات لتكون عونا فى التفسير عند الاختلاف .

البعد الخامس :- متابعة التنفيذ والعودة للتفاوض عند اللزوم

ليس العقد هو الغاية- بل حسن التنفيذ والتزام كل طرف بما ورد فيه هو ما يحرص عليه الطرفان وهو الهدف الحقيقى ، لأن تحقيق الوصول لنتيجة حسنة لا توضع موضع التنفيذ فإن ذلك يكون هباء وجهدا ضائعا دون ثمرة حقيقة .

ولذلك على كل طرف متابعة التنفيذ بحيث يسلك طريقه الصحيح. وحالة الانحراف به يكون التفسير بالرجوع الى العقد ومحاضر التفاوض للكشف عن نية الطرفين الحقيقية ظاهرة أم باطنة . واذا ما احتدم الخلاف يفضل العودة للتفاوض حول نقطة الخلاف - وهنا يحسن أن تتم المفاوضة بين ذات الأشخاص اذا ما تيسر ذلك وعلى ضوء محضر المفاوضات السابقة.

هذه محاولة عن التفاوض راعينا فيها الجانب التطبيقى بقدر المستطاع ونأمل أن يفيد الدارس منها .

والله ولى التوفيق .

عقد التجارة الدولى

عناصره - بعض النماذج

عقد التجارة الدولية

اشرنا الى التفاوض كمرحلة تمهيدية للتعاقد . ويلاحظ أنه من الناحية العملية أن طـالب السلعة يبحث عنها فى مواطنها – وقد يعلن عن حاجاته وذلك فى حالات الكميات الكبيرة سواء كانت هذه الحاجة للتصنيع أو للتجارة ، وقد يكون للإستهلاك – ومثـال الأولـى المصـانع التـى تعلن عن حاجتها لآلات وقطع غيار أو مواد خام ، والثانية شركات التجارة التى ترغـب شـراء كميات كبيرة اما لبيعها بالجملة أو للمسـتهلك مباشـرة وأخـيرا بعـض المؤسسـات التـى تسـتهلك كميات كبيرة من سلع معينة مثال المصالح الحكومية عندما تعلن عن حاجتها لأدوات كتابيـة أو قوات الجيش والشرطة حين اعلانها عن توريد الزى العسكرى أو المـواد الغذائيـة لأفرادهـا – كذلك المدارس .. وغيرها .

وقد تكون الدعوة من البائع الى راغبى الشـراء إعلانـا عـن اسـتعداده لتوريـد سـلعة أو سلع معينة . وقد تكون هذه الدعوة من تاجر وسيط للشراء أو البيع . والدعوة للشـراء أو البيـع قد تكون لتقديـم عـروض والدخـول فـى مناقصـة عامـة أو مزايـدة عامـة **Public Tender or Auction** .

والمناقصـات العامة أو المزايدات العامة عادة هى أسلوب الشراء أو البيـع مـن الجهـات الحكومية والمصالح والمؤسسات ، وقد تلجأ بعـض الشـركات الكـبرى لهذا الأسـلوب كضمـان للحصول على أفضل وأنسب الشروط .

وسـواء كانت هناك مناقصــات أو مزايدات مـن عدمـه فإنـه عـادة تتخلـل ذلـك عمليـات تفاوض وممارسة وهو ما أسلفنا الكلام عنه كمدخل للتعـاقد – وقـد تتـم اجـراءات المناقصـة أو المزايدة دون أن يكون هناك تعرض وعن طريق المظاريف فقط .

كيف تعد عقدا ؟

نعرض لإعداد العقد بصفة عامة ، ثم نوضح ما تتميز به العقـود الدوليـة. اعـداد العقد يتطلب أن نضع فى الإعتبار بعضا من العناصر الهامة اللازمة لقانونية العقد وصحته وسـريانه – ولكى ينتج آثاره .

أول هذه العنـاصر الأهلية للتعـاقد بمعنـى أن المتعـاقد يجـب أن يكـون شـخصا كـامل الأهلية وجوباً وأداء ، وقد يكون شخصا طبيعيا أو شخصا معنويا . والشخص الطبيعى يلزم أن يكون رشيداً لم يلحق شخصيته ما ينقصها قانونا كالحجز أو الوصاية .واذا كان دون سن الرشد وحتى سن معينة يمكن أن يؤذن له فيها بممارسة أعمال الاداره والتعاقد فـى حدودهـا .كمـا أن هناك حدوداً بالنسبة لأهلية المرأه فى أعمـال التجـارة انطـوت عليهـا بعـض التشـريعات ومنهـا التشريع التجارى المصـرى .

والعنصر الثانى النية للتعاقد وهو ما يعبر عنه بركن الرضـا فـى العقـد ... وأن يكـون الرضا سليما من أية شك فيه مثل الخطأ أو التدليس أو الاكراه أو الاستغلال وصورة الخطأ أن يتوهم المتعاقد أمراً على غير حقيقته وهى غير ذلك . ومكمن الخطأ هنـا هـو ذات الشـخص – وليس من خارجه .

أما التدليس فإن المتعاقد الآخر يتخذ من المظاهر والحيل ما يدفـع العميـل الـى التعـاقد دون تبصـر ، وهنا الارداة ليست سليمة لوقوعها فى شباك التدليس .

والاكراه قد يكون ماديا وقد يكون معنويا – وأيا كانت صورته فإنه يكون العامل الدافـع للتعـاقد .

وأخيرا الاستغلال ومن صوره استشعار هوى أو طيشا لدى الشخص واغتنام ذلك للدفع للتعاقد .تلك الشوائب تبطل العقد لإنعدام حرية الإرادة .

والعنصر الثالث هو تلاقى الايجاب والقبول بحيث يتطابقـان بمـا ينعقد معـه العقد. ثـم القيمة المالية للعقد . أى المحل بحيث يكون ممكنا وجائزا ويلحق ذلك عنصر الشـرعية وآخر هذه العناصر هو الصياغة الكافية النافية لكل جهالة .

صور العقـــود :-

- عادة العقد يتم كتابة ولكن ليس ما يمنـع أن يتـم العقـد شـفويا ، وهنـاك صـفقـات تتـم بمجـرد التخاطب من خلال الهاتف وهناك قول مأثور (يربط المرء بلسانه والثور بقرنه).
- والعقود الكتابية قد تتم بمعرفة الأطراف وقد تكون وفق نماذج متعارف عليهـا . ومـن أمثلـة هذه النماذج عقد الجافتا (عن مؤسسة التجـارة والحبـوب والغـذاء).**GAFTA : Grain and Feed Trade Association .** وعقود بيع السكر ، ويجوز للأطـراف تعديـل بعـض البنـود بهـذه النماذج .

ويلاحظ أن الاشارة الى تطبيق هذه النماذج دون حذف أو تعديل تعد البنود الواردة بهـا نافذة فى حق الطرفين . ومن ثم يتعين الحذر عند الإشارة الى أى من هـذه النمـاذج وأن يكـون المتعاقد على علم تام بالبنود التى ينطوى عليها النموذج ويعـى مضمونهـا وتفسـيرها منعـا لكـل لبس .وقد يكون هناك عقود شكلية أى يتم افراغها فى شكل معين مثل عقود الشركات أو يجـب أن تأخذ شكلا رسميا .

صياغة العقد

أ - عنوان العقد :-

اسم العقد أو عنوانه ويجب أن يكون مطابقا لمضمونه - فلا يصح أن يسمى العقد بأنـه ايجار وحقيقته بيع بالتقسيط .وأهمية مطابقة العنوان لمضمون العقد تبرز عند الإدعـاء بالخطـأ من أحد الاطراف فاذا كان العنوان واضحا بما لا يسمح بالخطأ انتفى الادعاء به .

د- وجود نماذج لعقود التجارة الدولية استقر التعامل بها ، بل يصل الأمر فى بعض الحالات الى قصر الاتفاق بين الأطراف على البنود الخاصة بالسعر والكمية ومواعيد التسليم ، ثم الاحالة الى أحد النماذج لتطبيق شروطه .وقد اشرنا الى أحد نموذج الجافتا ومثله نموذج استا

Asta : American Spice Trade Association
FIDIC : Federation International Des ingenious Consultant .

هـ- سواء العقود الخاصة أو النماذج تتضمن نصا خاصا فى شأن فض المنازعات ، وعادة ينص على محاولة التسوية الودية ، فاذا استعصت كان اللجوء الى التحكيم وفقا لأحد النظم المعروفة فى التحكيم التجارى الدولى - بل أن بعضا من النماذج المشار اليها وخاصة الجافتا - تتضمن نظاماً متكاملا للتحكيم يعرف بنظام التحكيم طبقا لقواعد الجافتا وهذ القواعد ملحقة بنماذج عقود الجافتا تحت رقم ١٢٥. على أننا نشير انه بالنسبة للشريعة الاسلامية حالة تطبيعها الأصل انها عامة وليست قاصرة على بلد دون أخرى ومن ثم لا يتصور وجود التنازع بين القواعد القانونية كما هو الحال فى التشريعات القائمة وما يتصور قيامه هو ما قد يقع من اختلاف بين عرف فى احدى البلدان والعرف فى بلد أخرى .تبعاً لإختلاف الموطن وقد تبعد المسافة بين بلد الشراء وبلد البيع فإن مشكلة النقل تثور ومن ثم يتعين تضمين العقد بنودا خاصا فى هذا الشأن من حيث وسيلة النقل وشروطه والعلاقات المختلفة التى تنشأ عنه .

ز - هناك عقود ليست قاصرة على البيع أو التصنيع أو اقامة المنشآت بل موضوعها الرئيسى نقل المعرفة (نقل التكنولوجيا **Know - How**) .وهذه العقود تنطوى على شروط خاصة - وعلى قدر كبير من الدقة فى التعبير.والتفسير يكون فيها على أضيق نطاق - ذلك لأن معطى المعرفة يعطيها بحذر شديد ومقابل التزامات صارمة على المتلقى - كما أن المتلقى للمعرفة يبذل غاية جهده للحصول على أكبر قدر ممكن من التيسير وتركيز المعرفة تدريب العاملين لديه - وتلك كبرى المشكلات - ومدى حقه فى استخدام المعرفة الحديثة ... وهكذا .

ب- التاريخ ومكان التعاقد :-

وذكر التاريخ بالعقد هام سواء بالنسبة لثبوت أهلية المتعاقدين عند ابرام العقد أو لترتيب آثار على هذا العقد بالنسبة للإلتزامات التى يتضمنها العقد مثل مدة التنفيذ سنة من تاريخ التعاقد أو تقدم الضمان خلال عشرة أيام من تاريخ التعاقد أو تحديد مدة لفتح الاعتماد .... الخ .

وبالنسبة للتاريخ باللغة الأجنبية (الانجليزية) يراعى ما يلى :-

" On (day) date ....
On Tuesday 5 Th. November; 1991, Cairo
Note : Lst (first) ...
2nd (second) .
3 rd (third)...
4 Th. (fourth 5 Th. fifth) - th. ......
21 St (twenty first) 22 nd, 23 rd, 24 Th. , 31 St.

أما عن مكان التعاقد فهو أيضا هام لما قد يترتب عليه من تطبيق أحكام قانونية معينة خاصة فى العقود الدولية فقد يحدد القانون على أساس البلد الذى تم فيه العقد .

Note : On (for date) : On 20 Th. October ....
At(for time) " at 70"clock P.m.
In(for place) : In Jeddah, Gobile ...

It coan be as follows El Ryiad November, 5 Th. 1991 or 11-5 Th. 1991

جـ - الأطراف :-

- قد يكون طرفا العقد أو أحدهما شخصا معنويا ، مثل هذا الشخص لابد وأن يمثل بشخص طبيعى ذو صفة التعاقد .
- وتحديد أسماء لأطراف وعناوينهم وصفاتهم مسألة جوهرية فى التعاقد .
- فى حالة الوكالة فى التعاقد يلزم ذكر اسم الموكل والوكيل وسند الوكالة . وبالمثل فى حالة التفويض يتيعن بيان صفة المفوض .

ومصـدر التفويض قد يكـون القـانون او النظـان الأساسـى للشـركة - مثـل الوزراء ومديرى المصالح فهم يمثلون جهاتهم بنـص القـانون - وفـى عقـود الشـركات حيـث يـرد نـص بـأن الممثـل القـانونى للشـركة هـو رئيـس مجلـس الادارة أو العضـو المنتدب - وقد يصدر قرار خاص بالتفويض فى حالات معينـة ، هنـا يتعيـن ذكـر هـذا القرار الخاص لكى يكون المتعاقد الآخر على بينة منه .

- ويلاحظ أن القانون الانجليزى - فى حالات الوكالات فى العقـود يستوجب ذكـر صفـة الوكالة ليس فى صدر العقد أو فى صلبه بل أيضا عند التوقيـع علـى العقد والا اعتبر الموقع أصيلا وليس وكيلاً .
- ويجب أن تحدد عناوين الأطراف - أو تلك التى تعد موطنا مختارا بالنسبة لأى منهـم بحيث تصح فيها المكاتبات والاعلانات عند اللزوم .

د - مدخل او تمهيد Introduction / Preface / Preamble

المدخل أو التمهيد هو مقدمة للعقد تنطوى على تلخيص للمراحـل السـابقة علـى التعـاقد وما يكون قد تم من تبادل مكاتبات أو وجود شروط مناقصة أو مزايدة أو عروض - وما مـاثل ذلك . ومثل هذه المقدمة تفيد فى القاء الضوء على ما سبق التعاقد وماتغاياه الطرفان من العقد - وقد تختم هذه المقدمة بالنص الآتى :-

وتأسيسا على ذلك فقد اتفق الطرفان على مايأتى :- ثم يلى ذلك بنود العقـد أى شـروط التعاقد .

هـ- شروط العقد :- Clauses of the Contract

شـروط العقـد تعنـى تحديد التزامـات وحقـوق كـل مـن الطرفيـن قبـل الآخـر بالنسـبة لموضـوع العقد . هذه الشروط يجب أن تكون واضحة محددة ، وكلما كانت العبـارات صريحـة كلما قل الالتجاء للتفسير وهنـا قد يختلـف الطرفـان حـول المقصـود بالعبـارة الغامضـة . وكـل مايسعى الى التفسير الذى يكون فى مصلحته والخلاف حول التفسير قد يعطل التنفيذ وقد يعوقه أو يمنعه وهنا تقع الخلافات .

ويمكن تقسيم الشـروط الى شروط أساسية أو جوهرية ، وأخرى تبعية . والشروط الأساسية أو الجوهرية التى تمثل ركنا هاما من أركان العقد ومنها ما يتعلق بنوع البضاعة والكم والمواصفات والسعر ومدد التوريد . ومن ثم الاخلال بأى من هذه الشروط قد ينجم عنه فسخ العقد .

أما الشروط التبعية أو القانونية فإنها لا تحول فسخ العقد وأن ترتب على الاخلال بها أحيانا الحق فى التعويض مثل ذكر بيانات على الغلاف وبما لا يمس سلامة البضاعة – أو عدم مراعاة المدد البينية فى التوريد .

وهناك تقسيم بالقانون الانجليزى هو :– Condition & Warranties

الأولى يقصد بها الشروط الجوهرية التى يترتب على اغفالها فسخ العقد أو بطلانه ، أما الثانية فيقصد بها الشروط القانونية التى آشرنا اليها .ومن الشروط التى ترد بالعقد :–

الشرط الواقف أى الذى يتوقف على تحقيقه نفاذ العقد والا اعتبر العقد كأن لم يكن وهو بالانجليزية :– **Precedent Clause .**

والشرط الفاسخ **Subsequent Clause** وهو الذى عند تحقيقه ينفسخ العقد .

والفارق بين الاثنين ان الأول يتوقف عليه نشوء العقد ومثال ذلك أن يتم التعاقد على استيراد سلعة مع اقتران العقد بشروط صدور قرار اعفائها من الجمارك – أو صدور قرار بحصة اضافية للتصدير . فى مثل هذه الحالات اذا تحقق الشرط اكتمل العقد كيانه وصار نافذا والعكس عند عدم تحققه أعتبر الاتفاق لم يكن ولا يترتب عليه أية آثار ويعود كل من الأطراف الى ما كان عليه قبل التعاقد .

ولكن بالنسبة للشرط الفاسخ فإن العقد يولد وينتج آثاره واذا ما تحقق الشرط الفاسخ تحل رابطة التعاقد وتسوى حقوق كل من طرفيه عند النقطة التى يكون قد بلغها التنفيذ – كأن يذكر شرط به مالم يصدر قرار بحظر تصدير أو حظر استيراد السلعة موضوع العقد .

وهو ما يعرف بفن صياغة العقد - وصياغة العقد لا يقصد بها العبارات التى يفرغ فيها العقد بل أيضا ترتيب وتسلسل هذه العبارات والبنود ترتيبا مطقيا يسهل على القارىء فهم مضمون النص ومتابعة العقد .وعادة يرد البند الأول بالاشارة الى التمهيد السابق عليه والنص على اعتبار هذا التمهيد كجزء لا يتجزأ من العقد ثم الاشارة الى بعض المكاتبات أو النص على اعتبار جميع ما سبق العقد يعد لاغ ولاعبره ألا بما ورد بالعقد من نصوص .

ثم يلى ذلك البند الخاص بموضوع العقد أى المحل يليه تحديد المواصفات والعلامات والعبوات بالنسبة للبضاعة . أو اذا كان عقد مقاولة بيان مواصفات التنفيذ والمقاسات ونسب التنفيذ .... ايضا التحاليل الكيمائية ... وعلى وجه العموم تفصيل كامل لمواصفات البضاعة أو العمل المطلوب - وهو مايعرف بـــ **The Specifications** ثم بيان الكميات بالوزن أو الحجم أو العدد . وقد يتطلب الأمر تحديد تارخ الانتاج وتاريخ الصلاحية كما هو الحال فى المواد الغذائية والأدوية - وقد يحدد المنشأ - ثم بيان الشهادات المطلوبة لإثبات - المطابقات المطلوبة .

أيضا حالة التعاقد على آلات أو مصانع تحدد كميات قطع الغيار اللازمة للتشغيل لفترة معينة . بعد ذلك مدة العقد أو مدد التنفيذ ومراحله . وبيان طرق شحن البضاعة ومواعيد الشحن والوصول وطرق الاستلام ، ثم يرد بعد ذلك الأسعار وطرق سداد الثمن وكثيرا ما يقرن فتح الاعتماد بتقديم خطاب ضمان من قبل البائع (أو المورد او المقاول) وهذا الضمان سواء بمدة معينة أو مرتبطا بالتنفيذ والى ما بعد انتهاء التنفيذ بمهلة زمنية محددة مثال شهر من تاريخ آخر شحنة تصل أو بعد أربعين يوما من التسليم الابتدائى للأعمال ... الخ ثم اذا كان هناك تسهيلات فى السداد .

بعد ذلك يرد الشرط الجزائى بالنسبة لكل من الطرفين - وقد يكون بالنسبة لأحدهما وهو عادة البائع أو المورد أو المقاول .كما تبين حالات الاعفاء من المسئولية مثل حالة القوة القاهرة وما يترتب عليها من آثار بالنسبة لكل من الطرفين . وقد ينص على توقف التنفيذ لمدة القوة القاهرة وفى حدود مهلة معينة بعدها يصير فسخ العقد أو انهاؤه .

ثم أخيرا بيان كيفية تفسير العقد وفض المنازعات سواء بـالطرق الوديـة أو التحكيم أو التقاضى وهو يفضـل التفصيـل الكـامل سـواء مـن حيـث مكـان التقـاضى أو التحكيـم والقـانون الواجب التطبيق والاجراءات التى تتبع .وقد يشار الى تطبيق قواعد تحكيم معينة . عندئذ تجـب معرفة هذه القواعد وحدودها بحيث لا تكون مرهقة لأى من الطرفين على حساب الآخر.

وفى ختام العقد يذكر عـدد النسـخ واللغـة المعتمـدة – ثـم التوقيعـات وكمـا سـبق القـول يفضل أن تزيل هذه التوقيعات ببيـان الصفقـة لكل مـن وقـع علـى العقـد .وهنـاك بعـض البنـود الخاصة ببعض العقود الدولية – ونعرض بعض النماذج لهذه العقود .

وبداءة يقصد بالعقد الدولى ذلك العقد الذى يكون أطرافه من جنسيات مختلفة وأن يكون العقد فى مجال القانون الخاص . ومن ثم يخرج من نطاقه الاتفاقيـات الدوليـة التـى تـبرم علـى المستوى الدولى ثنائية أو جماعية لتنظيم موضوع معين عام ودولى .وقد تكون هنــاك اتفاقيـات دولية لكنها تمس مصالح خاصة تتعلق بالتجارة الخارجية مثل الاعفاء من الرسوم الجمركية أو تخفيضها بالنسبة للسلع المتداولـة بين الأطـراف أو تيسـير انتقـال وعمـل الأشـخاص بيـن هـذه الأقاليم . ومن قبيل ذلك السوق الأوروبية المشتركة واتفاقية نافتـا الحديثـة بانشـاء أكـبر منطقـة للتجارة الحرة فى كندا وأمريكا والمكسيك وتضم ٣٧٠ مليون مستهلك .

من الملامح الرئيسية لعقد التجارة الدولى :

أ – اختـلاف جنسـيات الأطـراف ومـا يتبـع ذلـك مـن ضـرورة تحديـد القـانون أو العـرف الواجب التطبيق أى الذى يحكم العقد .

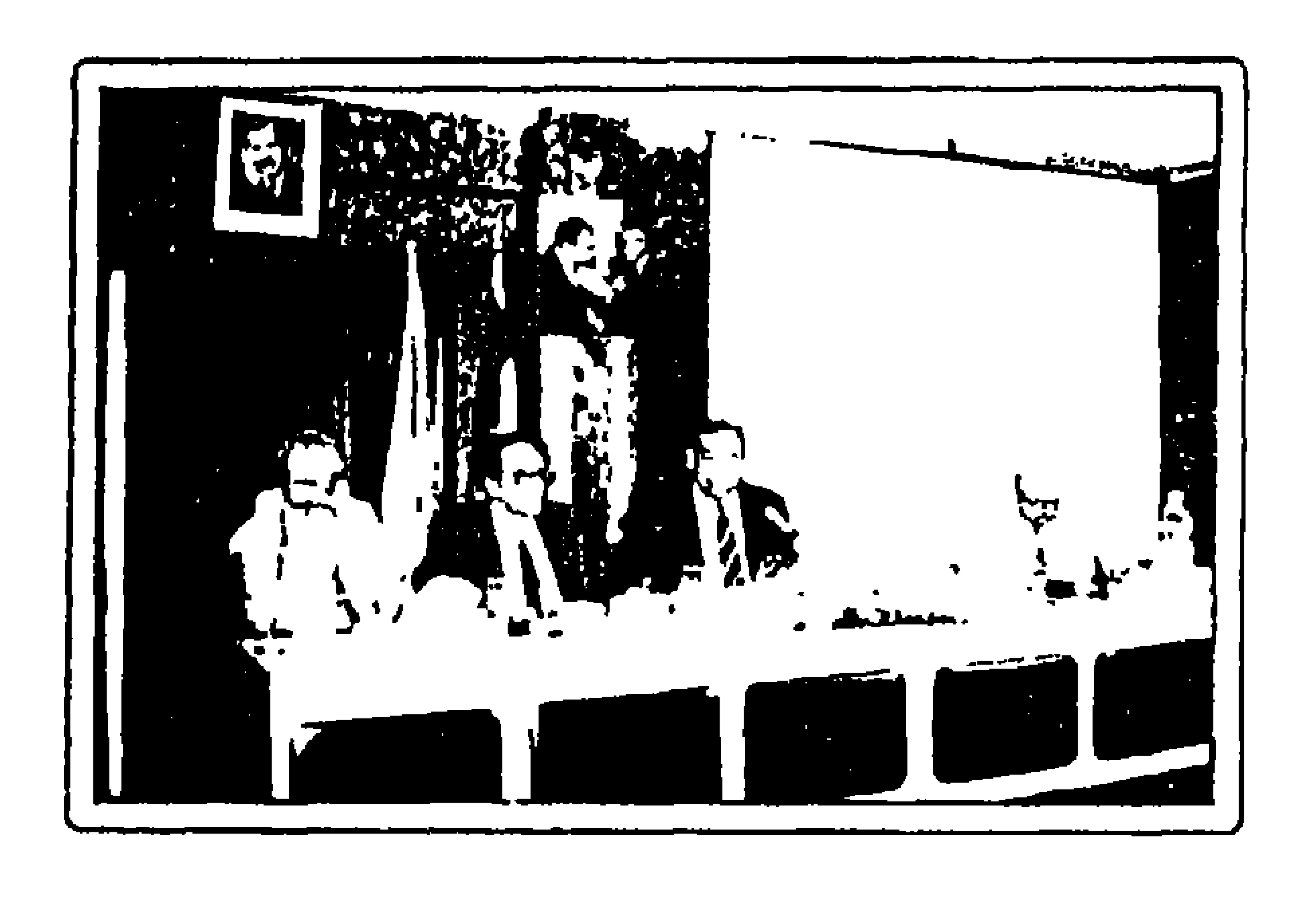
ب– الاعتماد عادة فى معاينة البضائع علـى المكـاتب المتخصصـة فـى التفتيـش والمراجعـة وكثيرا ما تكون هذه المكاتب المحايدة نهائية فى ميناء الشحن الا اذا وجد نـص خـاص بعكس ذلك .

جـ– وجود قواعد عامة أو أعراف مستقرة وضعتها أو جمعتها مؤسسات دوليـة متخصصـة منها قواعد الانكوترمز الدوليـة . INCOTERMS = International Commercial Terms . والقواعد المذكورة وضعتها غرفة التجارة الدولية بباريس ، ومتعارف دوليـا على التعامل بها .

مجـــالات و أنشـــطة المـركـز :

- تقديم استشارات فى مجال التنظيم و الإدارة و تحليل السياسات .
- برامج التدريب و تنمية المهارات القيادية و التنمية البشرية .
- خدمات تنظيم المؤتمرات و الندوات و الحلقات النقاشية .
- إعداد و تخطيط الحملات الإنتخابية .
- بحوث الإتصـال و الإعلام و العلاقات العامة .
- إعداد البحوث التسويقية و الإقتصادية و دراسات الجدوى .
- برنامج التأهيل الدبلوماسى و القنصلى .
- الخدمات الاكاديمية للدارسين المصريين و العرب .

1- Training courses in : crisis management, decision making, problem solving, negotiation skills, policy analysis, human development.
2- Preparation courses for candidates diplomats and commercial attaches.
3- Organizing conferences and seminars.
4- Conducting economic researches, market survey, and feasibility studies.
5- Academic services to higher studies, for Egyptians and expatriates.



نفـــخر أن مـــن بـــين عمـــلائنـــا

1- Federation of Egyptian Industries.
- إتحاد الصناعات المصرية .

2- The National Bank of Egypt.
- البنك الأهلـى المصـرى .

3- The Supereme Council of Youth & Sports.
- المجلس الأعلى للشباب و الرياضة .

4- Oriental Weavers Company.
- شـركـة النـساجون الشـرقـيون .

5- Oil companies in Egypt.
- شـركات البتـرول العـامـلة بمـصر .

6- Egyptian Electricity Authority.
- هيئـة كهـرباء مـصر .

7- Export Development Bank Of Egypt.
- البـنك المصرى لتنميـة الصـادرات .

8- Suez Canal Bank.
- بـنك قـناة السـويس .

9- Ceramica Cleopatra Co.
- شـركـة سـيراميـكا كليوبـاتـرا .

